

**Selvitys sisäisen yhteistyön sujuvuudesta ja  
tilaus-toimitus – prosessin ongelmakohdista**

Case - Sovelto

Tuula Reinikka



Liiketalous

|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä tai tekijät</b><br>Tuula Reinikka   | <b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b>     |
| <b>Raportin nimi</b><br>Selvitys sisäisen yhteistyön sujuvuudesta ja tilaus-toimitus – prosessin ongelmakohdista - Case Sovelto   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>54+11 |
| <b>Opettajat tai ohjaajat</b><br>Irma Mäkräinen-Suni  |   |
| <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia FC Sovelto Oy:n tilaus-toimitus -prosessin kautta sisäisen yhteistyön sujuvuutta ja kartoittaa ongelmakohtia, mitkä hidastavat ja vaikeuttavat palveluprosessin läpivientiä. Opinnäytetyö on laadittu tutkijan työnantajalle ja aiheen valintaan vaikutti tutkijan oman kiinnostuksen lisäksi yrityksessä ilmennyt tarve johdonmukaistaa ja yhtenäistää yrityksen tilaus-toimitusprosessiin liittyviä toimintatapoja.</p> <p>Sovelto on suomalainen ja riippumaton ICT (tieto- ja viestintäteknologian alan) -koulutusta ja konsultointia tarjoava palvelualan yritys, jossa kyselyn teko-ohjelmalla oli noin 50 työntekijää. Kysely toteutettiin työntekijäryhmälle, joka osallistuu suorasti palvelun tuottamiseen osana tilaus-toimitus -prosessia. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin osastojen esimiehet ja muut em. osastoiden ulkopuolella työskentelevät henkilöt. Yhteensä kysely tehtiin 38 henkilölle ja vastauksia tuli takaisin 29 kpl. Vastausprosentti oli 76,3 %.</p> <p>Työn lähtökohtana ja suurena haasteena oli löytää juuri tähän tutkimukseen sopivaa teoria-aineistoa, sillä työn näkökulma ei ollut henkilöstötyytyväisyydessä, sisäisessä viestinnässä eikä myöskään prosessin kehittämisessä vaan prosessissa ilmenevissä ongelmissa, mitkä kietoutuvat edellä mainittuihin asioihin.</p> <p>Opinnäytetyössä hankittiin kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla tietoa henkilöstön käsityksistä tilaus-toimitus -prosessista, omasta työroolista, eri osastojen välisen yhteistyön sujuvuudesta, tiedon liikkumisesta prosessissa sekä prosessin johtamisesta. Tulosten perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja mietittiin kehitysehdotuksia.</p> <p>Tulosten perusteella keskeisin johtopäätös on, että kaikki prosessissa ilmenevät ongelmat johtuvat huonosta ja puutteellisesta tiedonkulusta. Prosessissa työskentelevillä ei ole automaattisesti käytössään palvelun tuottamiseen tarvittavaa tietoa ja sitä joudutaan etsimään ja kysymään monesta eri paikasta. Tietojen hakeminen vie paljon aikaa ja energiaa sekä vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Mitkään muut asiat eivät nousseet yhtä kriittiseksi prosessin toimivuuden kannalta, joten ensisijaisena kehityskohteena on luoda käytännöt ja paikka tiedon keräämiselle ja tallentamiselle.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>prosessi, palveluprosessi, prosessin kehittäminen   |   |

Degree programme in Business Administration

|  |  |
|--|--|
| <b>Author</b><br>Tuula Reinikka  | <b>Group or year of entry</b>                  |
| <b>The title of thesis</b><br>Report of cooperation within the flow of the order-delivery process and problems arising from the process - Case Sovelto   | <b>Number of pages and appendices</b><br>54+11 |
| <b>Supervisor</b><br>Irma Mäkräinen-Suni   |  |
| <p>This thesis was to examine co-operation within the fluidity of the FC Sovelto Corporation's (Later as Sovelto) order-delivery process and to identify problem areas that slow down and complicate the completion of the process of service. The thesis was commissioned by Sovelto. The study was conducted in need of the company's coherence and consistency in the order-delivery process.</p> <p>The data was collected by a survey of the staff's perceptions of the order-delivery process, the staff's job roles, interdepartmental cooperation, data movement process, and process management. Quantitative survey was conducted by the Digium - program. The conclusions and thoughts of the development proposals were drawn based on the results.</p> <p>Sovelto is an independent Finnish ICT company (information and communications sector), which provides training and consulting services. At the time of the survey there were approximately 50 employees. The survey was conducted for the members of the group who are directly involved in providing the service (custom service. sales and marketing and consultant department). The departmental managers and other persons working outside the order-delivery process were excluded from the survey. The questionnaire was distributed among a total of 38 people and the response rate was 76.3 per cent.</p> <p>The starting point was to find a suitable theory. The difficulty was finding a truly suitable theory for this research because it was not directly about job satisfaction, internal communications, nor the development process, but the problems that are intertwined in the above-mentioned issues. The main conclusion according to the results of the thesis was that all the main problems in the process were caused by a poor and inadequate flow of information. The workers in the process did not automatically have the information needed, and it had to be looked and asked for a number of locations. Retrieval of information takes a long time and much energy and it influences job satisfaction. Any of the other issues did not become as critical in the function of the process. The primary development target was to establish a practice and a place for gathering and storing information.</p> |  |
| <b>Key words</b><br>process, service process, process development  |  |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Opinnäytetyön tausta.....                                  | 1  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....            | 2  |
| 1.3   | Tutkimuksen rajaukset.....                                 | 2  |
| 1.4   | Käsitteet.....   | 3  |
| 2     | Prosessin kehittämisen teoria .....                        | 4  |
| 2.1   | Prosessi ja prosessiluokittelu .....                       | 4  |
| 2.2   | Organisaatiomuodot .....                                   | 6  |
| 2.2.1 | Funktionaalinen organisaatio .....                         | 6  |
| 2.2.2 | Prosessiorganisaatio .....                                 | 7  |
| 2.2.3 | Tiimiorganisaatio .....                                    | 7  |
| 2.3   | Prosessijohtaminen .....                                   | 8  |
| 2.4   | Prosessin parantaminen.....                                | 9  |
| 2.4.1 | Riskien hallinta.....                                      | 11 |
| 2.5   | Prosessin kehittämisen teoreettisia malleja.....           | 11 |
| 2.5.1 | Prosessin mallintaminen.....                               | 14 |
| 2.5.2 | Prosessin mittaaminen ja auditointi .....                  | 17 |
| 2.5.3 | Prosessianalyysi.....                                      | 19 |
| 2.6   | Asiantuntijaorganisaatio .....                             | 19 |
| 2.6.1 | Asiantuntijapalvelu .....                                  | 20 |
| 2.6.2 | Osaamispääoma.....   | 21 |
| 2.7   | Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....                   | 22 |
| 3     | Tutkimus ja sen toteuttaminen .....                        | 24 |
| 3.1   | Kohdeorganisaatio - Sovelto .....                          | 24 |
| 3.2   | Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....             | 25 |
| 3.2.1 | Tutkimusmenetelmät .....                                   | 26 |
| 3.2.2 | Aineiston keruu.....                                       | 27 |
| 3.2.3 | Aineiston käsittely .....                                  | 30 |
| 3.3   | Haastatteluaineiston analyysimenetelmät.....               | 30 |
| 3.4   | Kyselylomaketutkimuksen aineiston analyysimenetelmät ..... | 31 |
| 4     | Tutkimustulokset .....                                     | 32 |
| 4.1   | Taustoitus .....   | 32 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.2 | Yleiset käsitykset prosessin toimivuudesta .....                | 32 |
| 4.3 | Käsitys omasta työroolista .....                                | 35 |
| 4.4 | Käsitys yhteistyön toimivuudesta ja tiedon liikkuvuudesta ..... | 37 |
| 4.5 | Käsitys prosessissa ilmenevien ongelmien vaikuttavuudesta ..... | 40 |
| 4.6 | Käsitys prosessin johtamisesta .....                            | 42 |
| 5   | Yhteenveto ja johtopäätökset.....                               | 45 |
| 5.1 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....                      | 45 |
| 5.2 | Johtopäätökset.....   | 48 |
| 5.3 | Kehitysideat.....   | 52 |
| 5.4 | Ideoita jatkotutkimuksen aiheiksi.....                          | 53 |
| 6   | Lopuksi.....  | 54 |
|     | Liitteet .....  | 1  |
|     | Liite 1. Johdon haastattelun haastattelulomake .....            | 1  |
|     | Liite 2. Tutkimuskysely .....                                   | 2  |
|     | Liite 3. Kyselyn saatekirje.....                                | 11 |

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1 Prosessin eteneminen organisaation läpi (Lecklin 2002, 138) .....                               | 5  |
| Kuvio 2 Organisaation kehittyminen funktionaalisesta horisontaaliseksi (Kvist, ym. 1995, 14) .....      | 13 |
| Kuvio 3 Prosessikartan periaate (Hannus 2003, 44) .....   | 16 |
| Kuvio 4 Vuokaavion periaate (Hannus 2003, 46) .....   | 16 |
| Kuvio 5 Prosessin jatkuvan kehittämisen mallin periaate (Kvist ym. 1995, 64) .....                      | 17 |
| Kuvio 6 Tutkimuksen viitekehys .....  | 23 |
| Kuvio 7 Sovelton organisaatio (ennen 1.1.2011) .....  | 25 |
| Kuvio 8 Arviot prosessin toimivuudesta yleisesti.....   | 33 |
| Kuvio 9 Arviot omasta työroolista .....   | 36 |
| Kuvio 10 Arviot osastojen välisen yhteistyön sujuvuudesta .....   | 38 |
| Kuvio 11 Arviot tarvittavan tiedon liikkumisesta prosessissa .....                                      | 39 |
| Kuvio 12 Prosessissa ilmenevien ongelmien vaikuttavuus.....   | 41 |
| Kuvio 13 Arviot prosessin johtamisesta .....  | 43 |
| <br>Taulukko 1 Vastaajien määrä ja jakaantuminen työtehtävittäin.....                                   | 32 |
| Taulukko 2 Keskiarvotaulukko prosessissa ilmenevien ongelmien vaikutuksesta prosessin sujuvuuteen ..... | 42 |

# 1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön lähtökohtia, tavoitteita, tutkimusongelma sekä työn rajoituksia. Lisäksi esitellään lyhyesti työssä esiintyvää käsitteistöä.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Yrityksessä toimivien osastojen ja niissä työskentelevien henkilöiden välinen vuorovaikutus on tärkeää sekä yhteisen todellisuuden luomisen että yhteistyön sujuvuuden kannalta. Vaihtelevat toimintatavat aiheuttavat paljon epäselvyyttä ja kuormittavat kaikkia niitä, joiden työpanos vaikuttaa yhteiseen lopputulokseen. Erilaiset tavat toimia näkyvät sekä ulkoiselle että sisäiselle asiakkaalle epätasaisena palvelunlaatuna ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. Erityisen tärkeitä ovat ne palveluketjut, joihin asiakasrajapinnassa toimivat osallistuvat, sillä hyvä sisäinen palvelu on erinomaisen ulkoisen palvelun edellytys.

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkijan työnantajalle, koulutus- ja konsultointiyritys FC Sovelto Oy:lle (myöh. Sovelto) ja se on syntynyt tarpeesta johdonmukaistaa ja yhtenäistää yrityksen tilaus-toimitusprosessiin liittyviä toimintatapoja.

Asiantuntijapalvelun toimittamisessa on omat haasteensa, sillä palvelutuote tuotetaan asiakkaan tarpeisiin sopivana, usein muokattuna kokonaisuutena, jolloin niissä on paljon elementtejä, joista sovitaan erikseen asiakkaan ja myyjän välisissä keskusteluissa. Asiantuntijapalvelun myyminen ja hallinnointi on nopeasyklisiä töitä ja siinä tarvitaan myyjän, kurssisihteerin, kouluttajan sekä asiakkaan yhteistyötä. Yleensä jokaisessa projektissa on erityispiirteitä, mitkä on räätälöity kyseiseen kokonaisuuteen asiakkaan tarpeiden mukaan ja siksi kaikki tapaukseen liittyvä tieto tulisi olla asianomaisten tiedossa sujuvasti. Informaatiokatkokset eri toimintojen välillä aiheuttavat paljon ylimääräistä työtä, lisäävät virheiden mahdollisuutta ja hidastavat prosessin etenemistä organisaation sisällä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla kohdeyrityksen tilaus-toimitus -prosessissa työskentelevät kokevat osastojen sisäisen ja niiden välisen yhteistyön sujuvuuden ja löytää keinoja, miten prosessia voitaisiin järkeistää, ihmisten ja



osastojen välistä yhteistyötä parantaa ja edelleen kehittää kohdeyrityksen tulevaisuuden liiketoimintatarpeita vastaavaksi. Palvelun kehittämisen pohjana on yrityksen liiketoimintastrategia, eli näkemys siitä, miten yrityksen resurssien ja osaamisen kautta saavutetaan kasvua ja kannattavuutta.

Työn motiivina on halu paikallistaa prosessin kipupisteitä ja löytää ongelmiin ratkaisuja. Kyselyn ja tutkimuksen näkökulma on yksittäisen, asiakaskohtaisesti tuotettuun palveluun liittyvissä toiminnoissa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tässä opinnäyteyössä tehdään kartoitus kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessista ja selvitetään syitä siihen, miksi prosessin kulku häiriintyy ja millaiset työskentely- ja toimintatavat vaikeuttavat sen etenemistä organisaation läpi. Prosessissa ilmenevät ongelmakohdat analysoidaan ja analyysin pohjalta tehdään ehdotuksia työnkulun parantamiseksi ja ongelmien vähentämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma vastaa kysymykseen:

**Millaiset toimintatavat hidastavat ja vaikeuttavat tilaus-toimitus – prosessin läpimenoa?**

Alakysymyksinä on:

- Kuinka paljon prosessissa ilmenevät ongelmat vaikuttavat prosessin sujuvuuteen?
- Tehdäänkö prosessissa turhaa ja päällekkäistä työtä?

## **1.3 Tutkimuksen rajaukset**

Opinnäytetyössä ei tutkita henkilöstön yleistä työtyytyväisyyttä tai organisaation sisäistä viestintää eikä näitä aihe-alueita käsitellä työn teoriaosuudessa.

Työn tarkoituksena ei ole kehittää uudenlaista tilaus-toimitusprosessia tai määrittää ohjeistusta kohdeyritykselle, vaan löytää ongelmakohdat nykyisessä prosessissa ja ehdottaa vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tutkimuksen perusteella kehitettyjä toimintatapoja ei jalkauteta käytäntöön eikä niiden mahdollisia vaikutuksia mitata.

## 1.4 Käsitteet

### *Prosessi*

Prosessi on sarja suorittavia toimenpiteitä, jotka tuottavat yhdessä määrätyn lopputuloksen. Prosessi ei ole kertaluonteinen toimitus, vaan siinä tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina. Tuotantotaloudessa prosessilla tarkoitetaan toimintaa tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. (Hannus 2003, 41; Lanning 1999, 248; Lecklin 2002, 137.)

### *Prosessin johtaminen*

Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa. Organisaatiota johdetaan ja se toimii prosessien kautta. Prosessiorganisaatioon siirtyminen merkitsee toiminnan organisoitumista ja sen johtamista prosessien mukaisesti. (Grönroos 2003, 27, 60.; Hannus 2003. 32; Kvist, ym. 1995, 13, 34–40.)

### *Prosessin kehittäminen*

Prosessin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja sen lähtökohtana on organisaation strategia sekä liiketoiminnan tarpeet. Prosessin kehittämiseen on monia erilaisia tapoja, mutta kehittämisen edellytyksenä on tunnistaa lähtötilanne, päättää mihin prosessilla pyritään ja määrittää keinot miten tavoitteeseen aiotaan päästä. (Kvist ym. 1995, 19.)

### *Asiantuntijapalvelu*

Asiantuntijapalvelut ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja, joiden tuottamiseen vaaditaan myös asiakkaan osallistumista. Asiakas on palvelun tilaaja, mutta usein tilausta ja tarjousta on muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Asiantuntijapalveluita tuottaessa pyritään yleensä ratkomaan asiakkaan usein monimutkaisia ongelmia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

## 2 Prosessin kehittämisen teoria

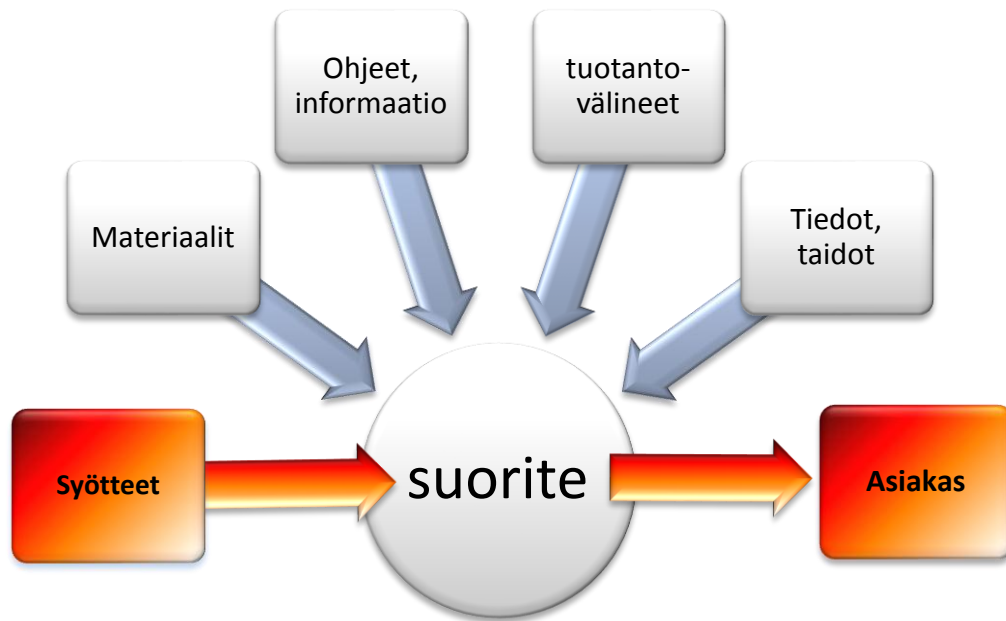
Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään sitä, miten tieteellisessä keskustelussa määritellään prosessi, prosessi- ja tiimiorganisaatio, prosessin johtaminen ja prosessin kehittäminen. Lisäksi avataan käsitteet: asiantuntijapalvelu, asiantuntijaorganisaatio ja osaamispääoma.

### 2.1 Prosessi ja prosessiluokittelu

Prosessi kuvataan loogisena kokonaisuutena, jossa eri tehtäviä tehdään, jotta asetettu tavoite saavutetaan. Prosessi eroaa kertaluontoisesta projektista sillä, että se on jatkuva tai säännöllisesti toistuva sarja tehtäviä, joita voidaan määritellä ja mitata.

Toimintoketjut eivät noudata organisaatiossa olevia rajoja vaan ylittävät ne tuottaen lisäarvoa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Termi *liiketoimintaprosessi* käsittää yrityksen kaikki tilaus-toimitusketjun prosessit tilauksista ja ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin, joilla yritys pyrkii liiketoiminnan tavoitteisiin ja joilla aikaansaadaan yrityksen tulokset. Liiketoiminta -käsitteen yhdistämisellä prosessin käsitteeseen halutaan painottaa prosessin kriittisyyttä yrityksen tai organisaation toiminnalle. (Hannus 2003, 41; Lanning 1999, 248; Lecklin 2002, 137).

Kuviossa 1. havainnollistetaan prosessin eteneminen. Prosessi saa sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä ja lopputuloksena asiakas saa haluamansa jalostetun suoritteen, mikä tuottaa sille lisäarvoa.



Kuvio 1 Prosessin eteneminen organisaation läpi (Lecklin 2002, 138)

Toimintaprosessit voidaan määritellä ryhmäksi yhteenkuuluvia toimintoja, joilla hallitaan yrityksen resursseja. Toimintaprosesseja voidaan tarkastella hierarkkisesti jakamalla ne kolmeen osaan: aliprosesseihin, prosesseihin ja pää-/ydinprosesseihin. Prosessitarkastelussa lähtökohta on organisaatiossa oleva ydinosaaaminen, joka on jotain sellaista taitoa tai tietoa, mikä koetaan ylivoimaiseksi kilpailijoihin nähden. Ydinosaaaminen on keskeistä liiketoiminnan kannalta ja se liittyy ulkoisten asiakkaiden palveluun ja tuottaa asiakastyytyväisyyden. Yrityksen tulovirrat syntyvät ydinprosesseissa ja tarvitsevat tukiprosesseja, eli prosesseja ja aliprosesseja toimiakseen. (Hannus 2003, 47; Pesonen 2007, 131).

Ydinosaaaminen voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin prosesseihin. Pystysuuntaiset eli vertikaaliset prosessit ovat johtamisprosesseja, joilla edistetään eri organisaatiotasojen välistä alas- ja ylöspäin suuntautuvaa vuorovaikutusta. Poikittaiset eli horisontaaliset prosessit ovat yhteistyöprosesseja, joilla edistetään eri tasojen sisäistä vuorovaikutusta. Prosessit ja osaprosessit ovat niitä työtapahdumien sarjoja, jotka virtaavat horisontaalisesti vertikaalisen tehtäväorganisaation läpi. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen. 1995, 9-12.)

Prosessin tuottama lisäarvo voidaan jakaa kolmeen tasoon: lisäarvoa tuottavaksi aktiviteetiksi, ei lisäarvoa tuottavaksi, mutta vaadituksi aktiviteetiksi ja lisäarvoa tuottamattomaksi aktiviteetiksi. Tuottavat aktiviteetit ovat sellaisia, joista asiakas haluaa maksaa ja jotka tarjoavat heille aitoja hyötyjä. Vaaditut aktiviteetit ovat niitä, joista asiakas ei halua erikseen maksaa, mutta ne ovat välttämättömiä, jotta palvelua voidaan tuottaa. Tuottamattomat aktiviteetit kuluttavat resursseja ilman niistä saatavaa hyötyä. Prosessityö lähtee liikkeelle asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistamisesta. On tunnistettava asiakkaille todellista lisäarvoa tuottavat toimet ja poistettava vähemmän tärkeät prosessin osat, jotka usein vievät myös paljon resursseja. Jotta pysyviä parannuksia saavutettaisiin, on tarkasteltava reaaliprosesseja, eli todellista työn tekemistä. (Kvist ym. 1995, 13.)

## **2.2 Organisaatiomuodot**

Asiakkaat eivät lähtökohtaisesti osta tuotetta tai palvelua, vaan niiden tuottamia hyötyjä. Kun asiakkaat haluavat saada itselleen arvoa koko palvelutarjoomasta, niistä vastaavien osastojen tulee tehdä yhteistyötä ja toimintoketjua täytyy hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Suurimittaisen ja monimutkaisen tuotannon hallinta edellyttää tuotannontekijöiden tarkoituksenmukaista järjestämistä. Organisoitumisen muoto määrittyy toiminnan ja talouden suunnittelun tavasta. Monien menestyneiden yritysten organisaatorakennetta on muutettu 90-luvulta alkaen perinteisestä funktionaalisesta organisaatiomallista kohti prosessi- ja tiimiorganisaatiota, jolla yritykset tavoittelevat parempaa asiakaspalvelua sekä tehokkaampia sisäisiä prosesseja. (Tuurala. 2005.)

### **2.2.1 Funktionaalinen organisaatio**

Organisaation perustana on jakaa toimintonsa osiin työn- ja vastuunjaon pohjalta. Kun yritys on kasvanut niin suureksi, etteivät yksi johtaja ja ryhmä alaisia pysty kaikkia sen tehtäviä hoitamaan, siirrytään funktionaalisen organisaatiomuotoon. Se suunnitellaan niiden pääasiallisten tehtävien mukaan, joita perustoimintojen harjoittaminen vaatii, kuten tuotanto, myynti ja hallinto. Funktionaalisessa organisaatiossa henkilöstö ryhmitellään osaamisensa mukaan. Tavoitteet, suunnittelu ja budjetointi tehdään funktioittain ja toiminnan horisontaalinen koordinointi ja

hallinnointi on yhteinen ja funktioiden rajat ylittävä. Funktionaalinen organisaatio on tavallinen rakenne pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22–25.)

Funktionaalisessa organisaatorakenteessa on monia etuja yritykselle. Jako mahdollistaa osaamisetuja, kun samaan funktioon kerätään osaamiseltaan ja tavoitteiltaan samanlaisia ihmisiä. Päällekkäistä työtä ja sisäistä kilpailua voidaan vähentää kun johtoporras ohjaa ja valvoo usean eri funktion toimintaa samanaikaisesti. Johdon haasteena on koordinoida toimintaa yli funktiorajojen ja saada se sujumaan kokonaisuutena suunnittelemalla tärkeille menettelytavoille työvirtoja, jotka kulkevat funktioiden läpi. (Ml. 22–25.)

Tässä organisaatorakenteessa on myös haittansa. Funktionaalisessa organisaatiossa ilmenee usein vaikeuksia koordinoida asiakastoimituksia. Myös yhtenäisen kulttuurin kehittyminen on vaikeaa kun kukin funktio luo omat arvonsa ja pyrkii saavuttamaan omat tavoitteensa, mitkä eivät aina ole samat kuin koko organisaation tavoitteet. Suurena ongelmana on myös se, että kun organisaatio suunnitellaan sisäisten funktioiden mukaan, jolloin ulkoa tuleva tieto asiakkailta ja sisäinen tieto muista funktioista katoaa funktioiden väliin. (Ml. 22–25.)

### **2.2.2 Prosessiorganisaatio**

Prosessiorganisaatioon siirtyminen tarkoittaa olemassa olevien osastorajojen murtamista, jotta toiminnat voivat organisoitua prosessien mukaisesti.

Prosessiorganisaatiossa pyritään keskittymään vain ydinprosessiin, jolloin siihen kuulumattomat tukitoiminnot karsitaan ja työryhmät rakennetaan tiimeiksi, joissa on kaikki prosessin toteuttamiseen vaadittava tieto ja osaaminen. (Tuurala 2005.)

### **2.2.3 Tiimiorganisaatio**

Organisaatiot rakentuvat eri toimintojen tai prosessien muodostamista ketjusta, joissa olevat toiminnot, asiat ja ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan. Toimintojen ympärille kootaan ryhmä ihmisiä, joilla on sama tai samankaltainen tehtävä. Tiimityössä on

kysymys ryhmäpohjaisesta työn tekemisestä, eli työryhmän tekemästä työstä. Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä osaamisalueita ja jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään. Tarvittava osaaminen tiimin sisällä jakautuu Hannuksen (2003) mukaan kolmeen alueeseen: tekniseen ja/tai toiminnalliseen osaamiseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksenteko-osaamiseen sekä sosiaalisiin taitoihin. Tiimi on syytä erottaa työryhmästä. Ero perustuu tuloksellisuuteen: työryhmän tulos koostuu yksilöllisistä panostuksista kun taas tiimissä tulos perustuu sekä yksilöllisen että yhteisen työpanoksen kautta. Toimivan tiimityön edellytys on, että yrityksessä ymmärretään tiimityöskentelyn perusteet, kootaan riittävästi ammatillista osaamista yhteen ja osataan tiimijohtamista. Matalan organisaation tehokkuus perustuu siihen, että päätöksen- ja työnteko sekä vastuut ovat aina lähellä asiakasta. Operatiivisella tasolla prosessitoimintatapa edellyttää siinä työskenteleviltä monitaitoisuutta. (Hannus 2003, 58, 64; Lanning ym. 1999, 252; Sydänmaanlakka 2006, 47–49.)

### **2.3 Prosessijohtaminen**

Prosessijohtamisella tarkoitetaan prosesseittain organisoitumista ja valittujen prosessien johtamista. Sen lähtökohtia ovat yrityksen ydinprosessien tunnistaminen ja uudistaminen sekä niiden kautta toiminnan tehostaminen. Organisaation suunnittelun ja ohjaamisen perusyksiköksi valitaan toimintaprosessi ja siitä vastaa tiimi. Prosessijohtamiselle ominaista on asiakasohjaus, jota kutsutaan myös horisontaaliseksi ohjaukseksi.

Prosessijohtaminen eroaa perinteisestä, funktionaalisessa organisaatiossa vallalla olevasta, osaoptimointiin perustuvasta johtamisajattelusta. Funktionaalisessa organisaatiomallissa erikoisosaamisen alueet on erotettu omiksi yksiköikseen, joissa vahva vertikaalinen johtaminen tarkoittaa, että yksiköt tekevät työtä omalle yksikölleen ja esimiehelleen. Tällöin jokainen osasto korostaa enemmän omaa erikoisosaamistaan kuin yhteistyötä muiden kanssa. Osastot ovat pysyviä ja niiden välillä ovat selväpiirtoiset rajat. Perinteisessä organisaation kuvauksessa esitetään organisaation jäsenten tehtävät, työnjako ja raportointisuhteet, muttei kuvausta siitä, mitä tehdään, kenelle tehdään, miten tehdään ja kenen kanssa tehdään. Kun nämä elementit halutaan lisätä organisaatiokaavioon, syntyy siitä horisontaalinen, organisaation rakenteet

läpileikkaava työvirran suuntainen kuvaus toimittajilta asiakkaille. (Grönroos 2003, 27, 60.; Hannus 2003. 32; Kvist, ym. 1995, 13, 34–40.)

## **2.4 Prosessin parantaminen**

Kehittämispaineita prosesseille tulee monesta suunnasta sillä maailma, toimiala, kilpailijat, asiakkaat ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat. Prosessien kehittäminen on tärkeä lenkki laadunparantamisen ja muutoksen toteuttamisessa. Prosesseja pyritään mallintamaan ja kehittämään, jotta prosessin vaikutusalueen laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin ohjata, parantaa ja johtaa. Prosessin kehittäminen on osa laatujohtamista ja sillä pyritään pitkälti samoihin päämääriin kuin yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisellä. Erona on, että prosessijohtamisessa haetaan kehittämiskohteita koko prosessista, kun yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen keskittyy organisaatioyksiköiden välisiin rajapintoihin. Toinen ero on, että kun yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään sisäiseen asiakkaaseen, niin prosessin kehittäminen lähtee ulkoisen asiakkaan tarpeen havaitsemisesta ja tyydyttämisestä. (Kvist ym. 1995, 19.)

Prosessien parantaminen jaetaan yleensä prosessien kehittämiseen ja prosessien uudelleensuunnitteluun. Tarkkaa rajaa näiden välille ei voida vetää, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja, mutta yleisesti ajateltuna prosesseja kehitetään muun työn ohessa ja uudelleensuunnittelun ainakin tulisi olla täysipäiväistä työtä. Jos prosessi on vakiintunut eikä suuria paineita muutoksiin ole, voidaan parantaminen ja muutokset toteuttaa olemassa olevan järjestelmän puitteissa. Kokonaisvaltaisessa uudelleensuunnittelussa on otettava huomioon myös suuret muutostarpeet jo suunnittelun alkuvaiheessa. Uudelleensuunnittelu on kertaluontoinen toimenpide, jossa on tavoitteena saada nopeasti aikaan merkittävä muutos, kun taas kehittämisessä analysoidaan nykytilaa ja tavoitellaan hyötyjä olemassa olevia resursseja hyödyntämällä. Muutoksen laajuudella on merkitystä kehittämisessä ja lähtötilanne vaikuttaa kehittämistavan valintaan. (Kvist, ym. 1995, 20; Lecklin 2002, 227).



Liiketoiminnan uudistamisen lähtökohtana voivat olla myös erilaiset ambitiotasot. Hannus (2003) jakaa ambitiot kolmeen tasoon: prosessien jatkuvaan parantamiseen, ydinprosessien radikaaliin uudelleensuunnitteluun ja liiketoiminnan uudelleen määrittelyyn riippuen muuttuvan ulkoisen toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Laajemmillaan uudelleensuunnittelu voi johtaa koko liiketoiminnan uudelleen määrittelyyn, jolloin muutetaan yksi tai useampi perusliikeidean elementeistä: asiakkaat, tuotteet/palvelut tai tapa toimia. (Hannus 2003, 102).

Tyypillisesti isoissa organisaatioissa prosessikehittämisen painopiste on yksikköjen sisäisessä kehittämisessä sekä yhteistyön tehostamisessa. Uuden organisaatioarkkitehtuurin lähtökohta ovat yrityksen ydinosaamisen alueet, strategiset kyvykkyydet ja keskittyminen asiakastarpeisiin, jolloin itsenäiseen tulosityksikköön perustuvia osastoja puretaan ja korvataan uusilla. (Murto 1998, 26, 31; Hannus 2003, 59.)

Yritykset ja prosessit eivät itsestään kehity vaan niitä pitää kehittää. Tavoitteellisesta muutoksenhallinnasta on esitetty järjestelmällisiä malleja, jotka ovat asiakaskokonaisuuksia tai toimenpiteitä, jotka lopulta ratkaisevat onnistumisen tai epäonnistumisen. Onnistuneen kehittämishankkeen pohjan muodostaa kolme henkilöstön toimintaan liittyvää tekijää: tahto, kyky ja mahdollisuus kehittää toimintaa. Tahto muuttua syntyy yleensä tarpeesta muuttaa toimintatapoja. Tarve kehittää organisaatioita tai olemassa olevia prosesseja lähtee usein nykyisen ja halutun tilanteen ristiriidasta. Prosessin kehittämisessä kyseenalaistetaan perinteinen ajattelutapa, jossa osaaminen ja työtehtävät on määritelty kapeisiin sektoreihin, mikä johtaa usein tehottomuuteen ja raskaaseen byrokratiaan. Jos ristiriidat alkavat kasaantua, joudutaan tilanteeseen, josta ei ole pois pääsyä vanhoilla keinoilla. Prosessien kehittämisen käynnistämisen tavoitteena on yleensä virheiden vähentäminen. Parantamistoimenpiteet voivat koskea yhtä työvaihetta tai koko prosessia. Muutoksen aikaansaaminen on helpointa silloin, kun kaikki osapuolet hyötyvät siitä nopeasti ja siksi tehokas toiminta edellyttää eri tahojen yhteistä päätöksentekoa ja vuorovaikutusta. (Hannus 2003, 15; Kvist ym. 1995, 101; Lanning ym 1999, 26; Murto 1998, 19, 23–24.)

#### **2.4.1 Riskien hallinta**

Prosessien kehittämisen ongelmat voidaan jakaa kahteen luokkaan: käytännön ongelmiin ja muutosvastarintaan. Muutoksen suuruutta kuvaa nykyisten ja uusien toimintatapojen poikkeamat ja muutoksen läpiviennin vaatima aika. Käytännön ongelmia ovat esimerkiksi puutteellisen osaamisen aiheuttama käyttöönoton viivästyminen, kommunikaatiovaikeudet, heikko tieto siitä, millaisia tavoitteita voi asettaa ja mitä resursseja kehitystyö edellyttää. Löysä tavoitteiden määrittäminen ja epäselvä priorisointi aiheuttavat henkilöstössä turhautumista ja sitä kautta muutosvastarintaa. (Lanning ym. 1999, 135).

Keskeinen haaste muutoksen läpiviennissä on uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen läpi organisaation ja tähän liittyvän muutosvastarinnan voittaminen. Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka jokainen muutos yleensä aiheuttaa. Muutoksen vastustaminen voi olla aktiivista tai passiivista ja se voi ilmetä sekä yksilö että ryhmätasolla. Muutosvastarintaan ei vaikuta henkilön asema, koulutus tai pätevyys vaan henkilökohtaiset arvot ja arvostukset. Muutosvastarinta aiheuttaa muutosprosessille viiveitä, lisäkustannuksia ja epävarmuutta. Yrityksen muutoskykyyn vaikuttaa oleellisesti yrityksen menestyminen. Silloin kun yrityksellä menee erityisen huonosti, muutoksen tarpeellisuus hyväksytään helpommin kuin silloin, kun yrityksellä menee erityisen hyvin. (Hannus 2003, 115–116; Santalainen 1990, 147).

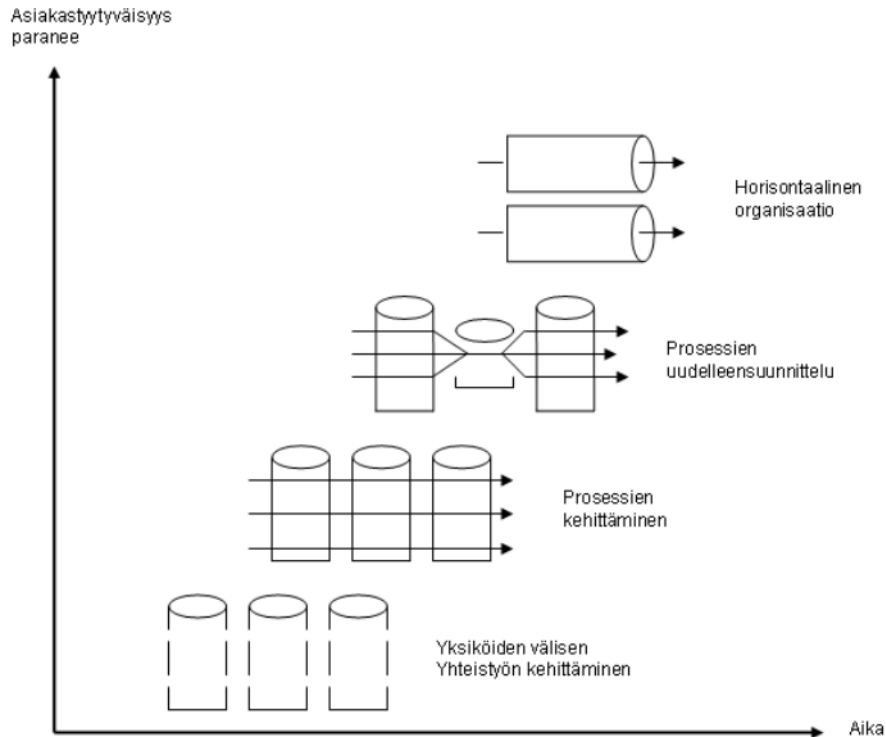
#### **2.5 Prosessin kehittämisen teoreettisia malleja**

Tunnetun muutoksen toteuttamisen mallin esitteli Kurt Lewin jo 50-luvulla. Mallissa on kolme vaihetta: vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze). Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään muutoksen valmisteluun sekä vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja purkamiseen. Muutosvaiheessa nimensä mukaisesti tapahtuu toimintatapojen ja rakenteiden muutos ja vakiinnuttamisvaiheessa muutokset otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. John P. Kotter kehitti 1990 - luvulla Lewinin mallia tarkemmaksi, kahdeksanportaiseksi teoriaksi, mikä painottaa erityisesti yhteisen vision luomista ja johdon sitoutumista muutokseen. Muutos tapahtuu

vaikuttamalla asenteisiin organisaatiossa ylhäältä alaspäin johdon esimerkin, laajan viestimisen ja julkisen tunnustamisen kautta. (Lanning ym. 1999, 17.)

1990 - luvulla kehitettiin myös Beerin, Eisenstatin ja Spectorin malli, missä keskitytään konkreettisten ongelmien ratkaisuun. Mallissa syy tavoiteltavaan muutokseen on tarve parantaa tarjottavien tuotteiden laatua pitämällä kustannukset mahdollisimman alhaisina. Muutos lähtee päivittäisestä työn tekemisestä ja muutosta toteutetaan organisaatiossa alhaalta ylöspäin muuttamalla ensin toimintaa, minkä seurauksena muuttuvat myös asenteet myönteisempään suuntaan. Henkilöstön roolit ja suhteet muuhun organisaatioon rakennetaan niin, että ne tukevat tärkeimpiä kilpailukykyyn liittyviä tavoitteita. Työntekijöiltä edellytetään muuttuvassa ympäristössä sitoutumista organisaation tavoitteisiin, mutta myös riittäviä tietoja ja taitoja ymmärtää liiketoimintaa sekä toimia sosiaalisissa tilanteissa. Organisaation sisäinen kyvykkyys muodostuu yksittäisen henkilön työroolin ja organisaation rakenteen toimivasta suhteesta. Organisaation jokaisella tasolla tulee olla ymmärrys siitä, mitä toimialalla tapahtuu ja mitä asiakkaat palvelulta haluavat. Kaikki ratkaisut eivät ehdi kulkemaan esimiesten kautta, vaan yksittäisen työntekijän päätöksillä on suuri merkitys yrityksen toiminnalle. Nopean reagoinnin mahdollistaa se, että jokainen prosessissa toimiva ymmärtää miksi työtä tehdään ja mihin sillä pyritään. Organisaation kehittäminen tehtäväsuuntautuneeseen projektiorganisaatioon edellyttää perinteisessä organisaatiossa poikkeavaa työroolien, vastuualueiden ja eri osastojen välisten suhteiden uudelleenjärjestelyä. Yrityksen johdon tehtävä on varmistaa sopivat olosuhteet ja fyysiset resurssit prosessin kehittämiseksi. (Beer, Eisenstat & Spector 2000, 45, 61.)

Kvist ym. (1995) esittävät havainnollisesti, miten organisaatiota kehitetään vaiheittain funktionaalisesta organisaatiosta horisontaalisesti toimivaksi prosessiorganisaatioksi. Mallissa lähtökohta on täysin eriytyneet yksiköt, jotka eivät toimi yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa. Kehittämisen kautta prosessit saadaan virtaamaan eri osastojen läpi ja lopulta osastot ovat poissa ja organisaatio toimii vain prosessissa. Kuviossa 2. esitetään organisaation muutoksen vaiheita funktionaalisesta organisaatiosta horisontaaliseksi. Perinteinen funktionaalinen organisaatio on havainnollistettu pystysuuntaisilla siiloilla ja prosessit havainnollistettu nuolilla.



Kuvio 2 Organisaation kehittyminen funktionaalisesta horisontaaliseksi (Kvist, ym. 1995, 14)

Prosessin kehittämisessä ensimmäinen vaihe on esitetty kuvan alimmalla tasolla, jolloin yrityksessä toimivien yksiköiden välistä yhteistyötä lähdetään parantamaan poistamalla osastojen välisiä raja-aitoja esimerkiksi sisäisen asiakkuuden periaatteen mukaisesti. Sisäinen asiakkuus tarkoittaa sitä, että prosessin eri työvaiheita tekeviä työtovereita kohdellaan yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita. Yhteistyön kehittämisessä tarvitaan johdolta konkreettisia toimenpiteitä, mutta yhteistyötä tehdään myös muuten kuin johtajien sanelemana. (Kvist, ym. 1995, 44-46).

Seuraavassa vaiheessa kehitetään perinteisen organisaation poikki kulkevia prosesseja, jolloin organisaatio madaltuu, muttei kokonaan katoa. Prosessin kehittämisen haasteena on saada koko henkilöstö uskomaan, että prosessin kehittäminen on mahdollista ja järkevää. Muutoksen johtamiselle on määriteltävä selkeät tavoitteet, mikä edellyttää nykytilan hyvää tuntemusta. (Kvist, ym. 1995, 67).

Prosessien kehittämisen seuraavalla tasolla uudelleensuunnittelu tarkoittaa yleensä suuria muutoksia, jotka vaikuttavat tässä vaiheessa toteutettuna koko organisaatioon.

Organisaatio on madaltunut ja tämä lisää organisaation horisontaalisuutta, mikä tarkoittaa asiakaslähtöisempää ajattelua. Viimeisessä kehitysvaiheessa, organisaatio on horisontaalinen ja muodostuu prosessikohtaisista tiimeistä. (Kvist, ym. 1995, 15).

### **2.5.1 Prosessin mallintaminen**

Prosessi on kuvattava, jotta todellinen kehittämistyö olisi mahdollista. Prosessin kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan se helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja auttaa hahmottamaan kehittämiskohteita. Kuvauksen perusteella myös mittareiden tunnistaminen ja vastuiden määrittäminen on usein helpompaa. Kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä:

- toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät
- sisäinen työnjako tarkentuu
- tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

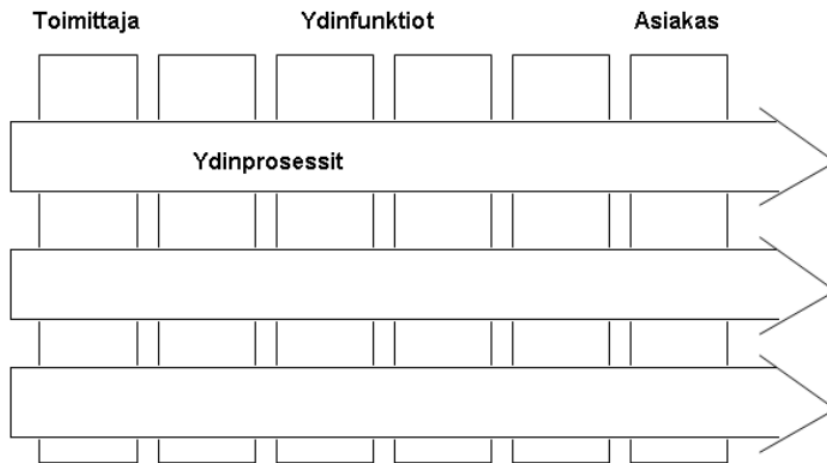
Prosessin kuvaaminen saattaa tarkentaa prosessin rajojen määrittelyä ja jopa edellyttää, että rajat määritellään uudelleen. Prosessin kuvauksessa ongelmallinen tekijä on kuvauksen tarkkuus. Hyvin tarkassa kuvauksessa ongelmana on sen työläisyys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Liian yleisluonteisessa kuvauksessa puolestaan ei mennä konkreettisen toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita. Prosessin kuvaaminen tulisi tehdä niin, että jokainen prosessin aikana suoritettava tehtävä näkyy kuvauksessa. Myös kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten henkilöiden ja järjestelmien tulisi näkyä kuvauksessa. Kuvauksen vaikeus viestii usein todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. (Kvist ym. 1995, 77.)

Prosessien kehittämisessä on oleellista, että tiedetään lähtötaso, mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Tavoitetilanne tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin eli näkemykseen siitä, millainen organisaation tulisi olla tulevaisuudessa. Kun tiedetään lähtö- ja tavoitetilanne, laaditaan

toimintasuunnitelma kuinka tavoitetilanteeseen päästään. Jotta prosessin kehittämistyö olisi mahdollista, prosessin vaiheet on kuvattava prosessikuvien avulla, joilla esitetään toiminnot ja toimintojen väliset sidokset. Kuvaus auttaa ymmärtämään prosessin kulkua ja sen avulla on helpompaa löytää kehittämiskohteita. Toimintojen kuvaamisen avulla prosessien rajat ja vastuualueet selkeytyvät ja tämän avulla voidaan tarkentaa näissä olevia puutteita. Keskeistä ei ole se, miten prosessi kuvataan vaan se, että käytetty mallintaminen sopii kyseisen prosessin kuvaamiseen. (Ml. 1995, 77).

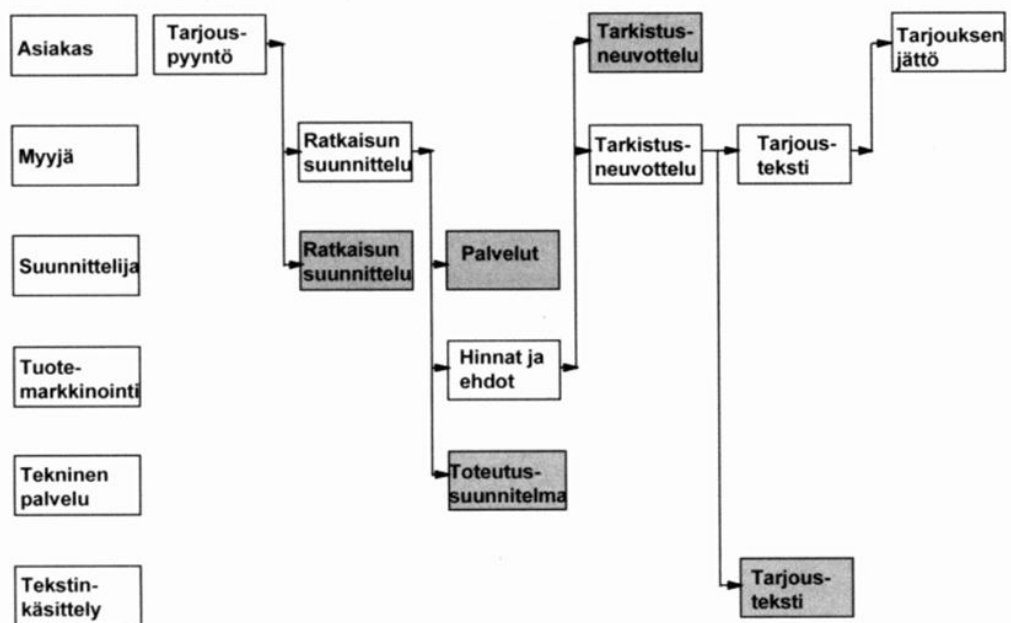
Ydinprosessin mallintamisen tiennäyttäjäksi on Michael Portterin vuonna 1985 tunnetuksi tekemä arvoketjuanalyysi, joka korostaa eri toimintojen kytkennän, yhteiskäytön ja yhteistyön merkitystä yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Malli kuvaa yrityksen arvonmuodostusprosessia, jossa hyödyke jalostuu raaka-aineesta valmiiksi tuotteiksi. Kytkennät muodostuvat kun tietty toiminto vaikuttaa muiden toimintojen kustannuksiin ja tehokkuuteen. Portterin mallissa yrityksen tuottama arvo määräytyy siitä, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista. (Hannus 2003, 52).

Liiketoiminnan prosessit esitetään tyypillisesti ja karkeimmalla asteella prosessikartan avulla, jossa on nähtävissä organisaation ja sen sidosryhmien ydinfunktiot sekä niitä läpileikkaavat ydinprosessit, kuten kuviossa 3. Lähtökohtana on yrityksen ja sen tyypillisten sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Prosessin kehittämisen työvälineenä kartta on tärkeä, sillä monet ilmenevät ongelmat liittyvät yleensä ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin ja kartta tuo nämä rajapinnat selvästi esille. (Hannus 2003, 44).



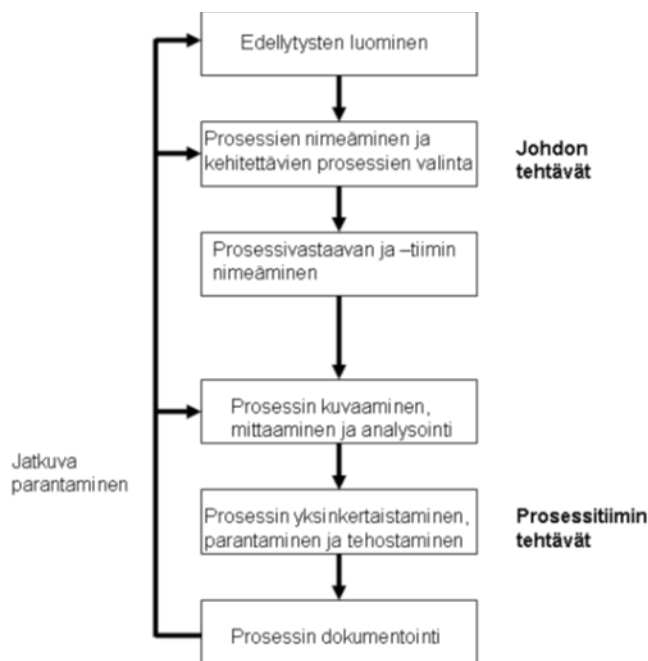
Kuvio 3 Prosessikartan periaate (Hannus 2003, 44)

Toinen laajalti käytetty tapa prosessin esittämiseen on vuo- ja työnjakokaaviot, jossa kuvataan yhden prosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Esimerkkinä kuvion 4 vuokaaviossa kuvataan nuolilla ja muuttujia kuvaavilla symboleilla prosessin keskeiset vaiheet. Vuokaaviota käytetään prosessin kehittämisen eri vaiheissa. Tärkeätä on kuvata ainakin prosessi sellaisena kuin se on nyt ja sellaisena kuin sen halutaan jatkossa olevan. Lisäksi voidaan kuvata prosessi sellaisena kuin se on ohjeissa ja sellaisena kuin se tehdään käytännössä, jos näiden välillä on havaittuja eroja. (Hannus 2003, 46).



Kuvio 4 Vuokaavion periaate (Hannus 2003, 46)

Kvist, ym. (1995) esittävät yleisesti käytetyn prosessikehittämismallin, mikä tarjoaa vaiheet prosessien kehittämiseksi. Kuviossa 5 nähdään miten mallissa määritellään vaiheet, jotka ovat yrityksen johdon vastuulla ja vaiheet, jotka ovat johdon nimeäminen prosessivastaavien vastuulla. Prosessivastaavat kehittävät yksittäisiä prosesseja. Prosessin jatkuvan parantamisen malli voidaan jakaa kuuteen osaan, joista kolme ensimmäistä ovat johdon tehtäviä ja kolme sen jälkeen tulevaa vaihetta ovat prosessivastaavan tai -tiimin tehtäviä. (Kvist ym. 1995, 64).



Kuvio 5 Prosessin jatkuvan kehittämisen mallin periaate (Kvist ym. 1995, 64)

## 2.5.2 Prosessin mittaaminen ja auditointi

Prosessin suunnittelun alkuvaiheeseen kuuluu myös sopivien mittareiden määrittäminen. Mittaaminen pitää kohdistaa niin, että se ohjaa ja kannustaa niihin toimenpiteisiin, jotka johtavat yrityksen menestymiseen. Hyvä mittari on sekä helppokäyttöinen ja nopea että yksiselitteinen ja luotettava. Ennen mittarien valintaa pitää päättää mitä halutaan mitata. Toiminnan mittaamisella on kaksi keskeistä tarkoitusta. Ensinnäkin mittarien avulla johto pyrkii seuraamaan toimintaa ja sen



kehittymistä erilaisten tunnuslukujen avulla ja toiseksi tulosten perusteella ohjataan ja kannustetaan henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. (Lanning 1999, 200).

Mittareita on kahdenlaisia: taloudellisia ja operatiivisia mittareita. Taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen rahaprosessia ja kertovat sen mitä on tapahtunut. Operatiiviset mittarit mittaavat yrityksen reaali-prosessia eli sitä prosessia, jossa yrityksen tuotteita valmistetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Nämä mittarit kuvaavat kuinka tehokkaasti, nopeasti ja laadukkaasti pystytään toimimaan. Se miten operatiivisella tasolla on toimittu vaikuttaa viiveellä taloudellisiin mittareihin. Kehitys ei kuitenkaan tapahdu yleensä hyppäyksin vaan pitkän ajan kuluessa. Esimerkiksi tietyn organisaation osan suorituskyvyn vertaamista ennen ja jälkeen kehitystoimenpiteiden vaikeuttaa organisaation ja toimintaperiaatteiden muuttuminen samaan aikaan. Jotta prosessin vaikutukset saataisiin selville, on hankittava vertailuaineistoa. (Ml. 1999, 200, 261–264).

Prosessin nykytilaa arvioitaessa on hyvä kerätä sekä henkilökunnan että asiakkaan arvio prosessista. Asiakas näkee yleensä prosessin toimivuuden lopputuloksen kautta ja asiakkaan arviosta selviää, mitkä osat prosessissa olivat asiakastyytyväisyyden kannalta kriittisiä. Asiakasta pyydetään arvioimaan prosessin tärkeimmät tulokset ja niiden ominaisuudet sekä arviointikriteerit. Kun numeerinen arvio on käytettävissä, voidaan sen perusteella pohtia prosessin kehittämistarvetta. Sisäisessä arviossa projektitiimi pyrkii katsomaan prosessia asiakkaan silmin, arvioimaan sen tulosta yrityksen kannalta sekä sen sisäistä tehokkuutta. Kun kaikki osaprosessit on arvioitu molempiin suuntiin, ovat vahvuudet ja heikkoudet selkeämmin nähtävissä. Auditoinnilla selvitetään sovellettavien menetelmien tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tulosten perusteella pyritään löytämään potentiaalisia kehittämiskohteita. (Lecklin 2002, 160–164.)

Kunnolliset mittarit perustuvat yrityksen missioon, eli siihen ajatukseen, mikä määrittää yrityksen olemassaolon perusteet. Missio täsmentää yrityksen strategiaa ja nämä yhdessä määrittävät miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja mitkä mittarit ovat aidosti kriittisiä yrityksen menestymiselle. Hannus (2003) on määritellyt lähtökohdat yhtenäiseen suoritustaristoon.

1. Mittariston avulla voidaan tarkastella kolmen avainsidosryhmän - asiakkaat, omistajat ja henkilöstö – kannalta tärkeitä suoritustekijöitä.
2. Mittaristo yhdistää tehokkaalla tavalla operatiivisen ja taloudellisen seurantatiedon.
3. Mittarit kytkevät operatiivisen tason tekijät yksikön kriittisiin menestystekijöihin ja tavoitteisiin. (Hannus 2003, 76.)

### **2.5.3 Prosessianalyysi**

Prosessianalyysissä pureudutaan ongelmien syihin ja seurauksiin. Analyysivaiheessa käytetään nykytilan kartoituksessa kerättyjä tietoja, joiden pohjalta laaditaan suunnitelmat prosessin parantamiseksi. Menetelmiä analyysin tekemiseen voivat olla kokemusten hyödyntäminen ja aivoriihi-tyyppinen ideoiden kerääminen. Hyvin tehty prosessikartta auttaa hahmottamaan prosessissa olevat tuottamattomat tai hitaat työvaiheet, jolloin ne voidaan poistaa ja keksiä nopeuttavia ja yksinkertaistavia toimintatapoja. (Lacklin 2002, 167–169).

## **2.6 Asiantuntijaorganisaatio**

Palvelua tuottavassa asiantuntijaorganisaatiossa yrityksen menestymisen ratkaisevat ihmisten osaaminen, luovuus ja halu ratkoa asiakkaan ongelmia. Työntekijöistä käytetty termi alainen ei välttämättä sovellu asiantuntijaorganisaatioon, sillä asiantuntijaorganisaatiossa johtajan rooli ei ole ohjata tekijöitä. Asiantuntijat ovat aktiivisia toimijoita ja osallistuvat johtamisprosessin toteutukseen, jolloin suhde esimiehen ja alaisen välillä on kaksisuuntainen. Itsenäinen ja tiimissä tapahtuva työ, osaaminen ja tiedon hallinta korostuvat asiantuntijatyössä. Työssä vaadittava nopeus vaatii kehittämään työtä, menetelmiä ja yhteystyötä. Asioiden välinen riippuvuus ja monimutkaistuminen edellyttävät yhä enemmän ymmärrystä asioiden kausaalisuhteista. (Ojala 2008, 15–18, 23; Sydänmaanlakka 2006, 122).

Asiantuntijaorganisaatiolla on yleensä liiketoimintastrategiana joko osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuva ylivertauus palvelun laadussa tai matalien kustannusten ansiosta alhaiseen hintaan perustuva ylivertauus. Hinnalla ei yleensä kilpailla, sillä

alhainen hinta voi luoda negatiivisen mielikuvan palvelun laadusta, joten asiantuntijaorganisaatioiden tärkeimmäksi keinoksi saavuttaa kilpailuetu on suorittamiseen perustuva erityisosaaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

### **2.6.1 Asiantuntijapalvelu**

Tuote on yläkäsite, joka kattaa asiakkaalle tarjottavat tavarat ja palvelut.

Asiantuntijapalvelut on Lehtinen, ym. (2005) määritellyt hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Asiantuntijapalveluissa tuotettavan ydinpalvelun lisäksi asiakkaalle tarjottavat lisäpalvelut ovat usein keino erottua kilpailijoista kun ydintuotteet ovat samantasoisia kuin kilpailijalla. Christian Grönroos (2003) kutsuu palvelua, jossa yritys onnistuu hyödyntämään ydinpalvelun ohella tarjottavia piilopalveluja, yrityksen palvelunäkökulmaksi. Palvelunäkökulmassa asiakassuhteisiin liittyviä palveluja pidetään strategisesti tärkeinä ja niitä kehitetään jatkuvasti asiakkaan näkökulmasta. Tietoon perustuvan yrityksen avainkyvykkyys on innovatiivisuus ja siihen perustuva uudistuminen. (Grönroos 2003, 29–30.)

Asiakkaan riittävä osallistuminen on tärkeää asiantuntijapalveluja tuottaessa. Asiakas on ensinnäkin tilaaja, mutta usein tilausta ja tarjousta on muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä sillä asiantuntijapalveluita tuottaessa pyritään yleensä ratkomaan asiakkaan usein monimutkaisia ongelmia. Toisaalta asiakkaan tarpeen määrittäminen on usein haastavin palvelutuotteen osa, sillä asiakas ei välttämättä pysty määrittämään tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty esittämään ratkaistua ilman perehtymistä ja esikartoitusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä ja kuvaamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistus ei ole vain tuotteiden määrittelyä, vaan se on ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä, eli täsmennetään ja jäsennetään

koko palvelutuotanto hallittavampaan muotoon. Jari Parantainen (2007) määrittelee tuotteistamisen siksi työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisella tehdään myös palvelun ostaminen helpommaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla tarkoitetaan kuvausta siitä mitä kaikkea tuote sisältää. Siihen liittyy usein myös selkeä asiakaslupaus. Yrityksen kannalta tuotteistamisella voidaan saavuttaa palveluiden parempi tuottavuus, sillä se parantaa tehokkuutta, koska prosessit ovat systematisoituja. Tuotteistetut tuotteet ja niistä kootut portfoliot kasvattavat palvelun katetta ja pienentävät kuluja säästämällä aikaa, jolloin samassa ajassa voidaan hoitaa useampia asiakasprojekteja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30–31).

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa keskeisiä asioita ovat ainakin ydin- ja tukipalvelun määrittäminen, palveluprosessi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot sekä hinta-laatusuhde. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompaa ostaa, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Lisäpalvelut nostavat laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. (Jaakkola. ym. 2009, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31; Parantainen 2007, 38.)

## **2.6.2 Osaamispääoma**

Organisaation osaaminen tarkoittaa yrityksessä olevaa yhteistä näkemystä toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Osaamistarpeen lähtökohtana on yrityksen strategia, josta tulisi ilmetä yrityksen menestyksen kannalta kriittisimmät ydintoiminnot. Yksilöiden osaaminen muuttuu yhteisön osaamiseksi ja osaamispääomaksi kun organisaatiossa on rakenteet, jotka mahdollistavat osaamisen muuttamisen organisaatiota hyödyttäväksi toiminnaksi. Ojala (2008) jakaa kirjassaan osaamispääoman kahteen osaan: henkilöpääomaan ja rakennepääomaan. Henkilöpääomaa ovat ihmiset ja heidän

osaamisensa ja rakennepääomaa on tämän osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja jakaminen. Ihmiset toimivat organisaatiossa kuten nämä määritellyt rakenteet ohjaavat.

Organisaation osaamispääoman selvittämiseen voi olla monta syytä. Niitä ovat esimerkiksi 1) tavoitteet toiminnan tehostamiseksi, jolloin halutaan löytää nykyisen toiminnan menestystekijät, tutkia prosessien tehokkuutta tai niiden kustannustehokkuutta, 2) asiakkaiden odotukset, eli millaista palvelua asiakkaat odottavat ja mitä osaamista odotusten täyttäminen edellyttää, 3) toimintaympäristön muutokset, eli millaista osaamista muuttuva ympäristö ja kilpailu yritykseltä edellyttävät tai 4) strategian edellyttämät osaamistarpeet, jolloin selvitetään mitä osaamista tarvitaan, jotta yrityksen strategiset tavoitteet saavutettaisiin. (Ojala 2008, 53–61, 108–112).

## **2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Edellä olevan kirjallisuusosion pohjalta on laadittu tutkimukselle teoreettinen viitekehys, joka on perustana tutkimuksen empiiriselle osalle. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 6. Viitekehys kuvaa prosessin kehittämistä johtamisen kautta. Johtamisella voidaan vaikuttaa osastojen väliseen yhteistyöhön, informaation sujuvampaan liikkumiseen ja jokaisen prosessissa työskentelevän työrooliin. Työssä tutkitaan osastojen välisen yhteistyön toimivuutta ja muutosta johdetaan päivittäisestä työn tekemisestä. Henkilöstön roolit ja suhteet muuhun organisaatioon rakennetaan niin, että ne tukevat toisiaan sekä tärkeimpiä kilpailukykyyn liittyviä tavoitteita.



Kuvio 6 Tutkimuksen viitekehys

### 3 Tutkimus ja sen toteuttaminen

Tämä luku käsittelee työn empiiristä osuutta. Ensin esitellään opinnäytetyön kohdeyritys. Tämän jälkeen esitellään aineiston tutkimus- keruu- ja analyysimenetelmiä sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

#### 3.1 Kohdeorganisaatio - Sovelto

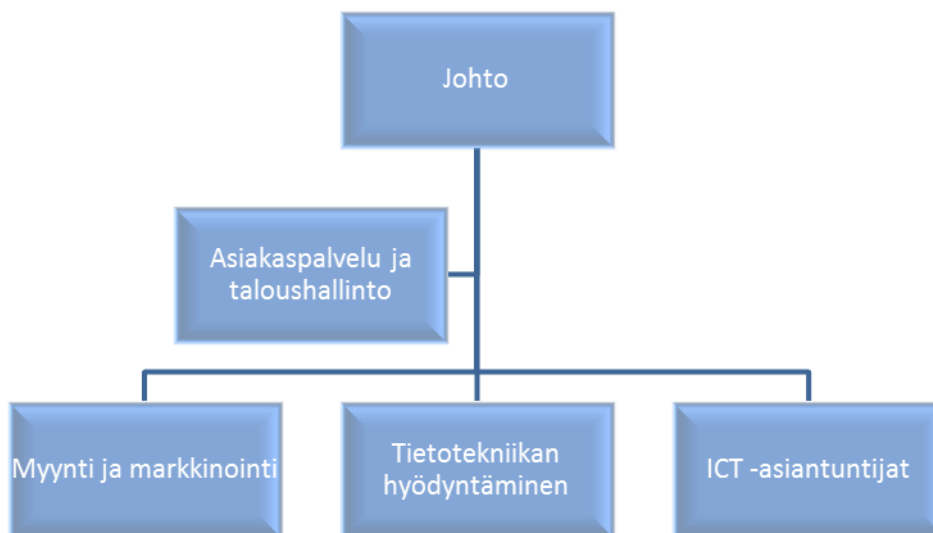
Sovelto on suomalainen ja riippumaton ICT (tieto- ja viestintäteknologian alan) - koulutusta ja konsultointia tarjoava palvelualan yritys. Sovelto edistää organisaatioiden osaamista sovelluskehityksen, tietoliikenteen, tietoturvan, sovellusten käytön ja tietohallinnon näkökulmasta.

Yritys on kasvanut nykyiseen muotoonsa useamman eri yrityksen yhteenliittymän kautta. Osakeyhtiö Finn Computer Software Oy perustettiin vuonna 1984 ja sen koulutustoiminta alkoi vuonna 1999 FCS Partnersin nimellä. FCS Partners osti Bitwit Oy:n vuonna 2000 ja jatkoi yritysostojaan vuonna 2005, jolloin se osti Suomen ATK-opistot Oy:n koko osakekannan. Alkuvuonna 2006 FCS Partners Oyj ja Sovelto Oy fuusioituvat FC Sovelto Oyj:ksi. Yrityksen palveluksessa kahdessa eri toimipaikassa on noin 50 vakituista työntekijää ja noin 20 ulkopuolista asiantuntijaa. Henkilöstöstä noin kaksi kolmasosaa on kouluttajia ja yksi kolmasosa koostuu hallinnon, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista. (Sovelton [www-sivut](http://www.sovelto.fi)).

Sovelton missio ja visio liittyvät kiinteästi ydintoimintaan, eli koulutuspalvelun tarjoamiseen. Missiona on: "Tuottaa ratkaisevaa osaamista ja oppimisen iloa tieto- ja viestintäteknikan soveltamiseksi." Yrityksen visio on "Autamme seuraavan 10 vuoden aikana miljoonaa ihmistä kohdistamaan aikansa olennaiseen hyödyntämällä paremmin tieto- ja viestintäteknikkaa." Yrityksen arvot ovat lueteltuina: asiakashyöty, asiantuntijuus, reiluus ja riippumattomuus. (Sovelton [www-sivut](http://www.sovelto.fi)).

Sovelton organisaatio on pyritty pitämään matalana. Organisaatio on kuvattu kuviossa 7. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä on kolme johtajaa, jotka johtavat omia

osastojaan. Yksi johtaja johtaa yrityksen yhteisiä tukifunktioita: asiakaspalvelua ja taloushallintoa.



Kuvio 7 Sovelton organisaatio (ennen 1.1.2011)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Työssä teoria antaa lähtökohdat tutkimusongelmalle. Teorian pohjalta määriteltiin tutkimuskysymykset ja tavoitteena oli määrittää määrällisesti mitattavia muuttujia. Tämä tutkimus perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa käytetään kvantitatiivista menetelmää. Lähestymistapana on kvantitatiiviselle tutkimusotteelle tyypillinen deduktiivinen logiikka, mikä tarkoittaa, että ennen tutkimusta ilmiössä esiintyviä piirteitä tarkastellaan teorian pohjalta. Ennen kyselyn laatimista tehtiin myös johdon haastatteluja joissa kartoitettiin johdon ajatuksia eri osastojen välisen yhteistyön toimivuudesta ja tilaus-toimitus -prosessista.

Tässä opinnäytetyössä käytettävällä empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan yleisesti tutkimusta, jonka yhteydessä kerätään havaintomateriaalia menetelmien tai apuvälineiden avulla. Empiiriset tutkimukset jaetaan yleisesti kvalitatiiviseen, eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen perustuu ”todellisen elämän” kuvaamiseen ja se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvantitatiivinen tutkimus on tilastoihin perustuvaa tutkimusta. Määrällistä tutkimusta hyödynnetään, kun tutkittavan ominaisuuden mittaamisessa käytetään välimatka- tai



suhdeasteikkoa. Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen tausta on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Keskeistä tutkimuksessa on aiemmat teoriat, käytettyjen käsitteiden määrittely sekä aiemmista tutkimuksista vedetyt johtopäätökset. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii objektiivisuuteen ja sen tulokset koetaan luotettaviksi. Ongelmana on, että vaikka sillä saadaan hyvin selville olemassa oleva tilanne, sen avulla ei pystytä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2005, 13–16; Hirsjärvi ym. 1997, 130–131; Soininen 1995, 34).

Tämän opinnäytetyön päätutkimusstrategiana käytettiin strukturoitua survey-tutkimusta, jolle on ominaista tiedon keruu standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimuksessa kysytään vastaajaksi valituilta strukturoituja, ennalta määriteltyjä kysymyksiä, jotka on johdettu teoriasta. Strukturoidussa kyselyssä on valmiina tutkijan teoriasta johdetut vastausvaihtoehdot. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään asioita täsmälleen samalla tavalla. Kvantitatiivisessa menetelmän tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin tavoin ja sen avulla voidaan pyrkiä kuvailemaan, vertaamaan ja selittämään ilmiötä (Järvinen & Järvinen 2000, 56–58).

### **3.2.1 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin kahdella menetelmällä: taustahaastatteluilla sekä kyselylomakkeella. Taustahaastattelussa selvitettiin prosessin osaomistajien näkemyksiä nykyisistä toimintatavoista eli siitä, miten he näkevät prosessin muodostumisen, miten eri osastot toimivat prosessissa yhteistyössä ja miten heidän johdettavansa osasto toimii prosessissa. Taustahaastattelun varsinainen tarkoitus oli avata tutkijalle näkökulmia yrityksen prosessiin ja auttaa muotoilemaan kyselylomake.

Varsinainen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko. Perusjoukko koostuu kolmen yksikön: asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin sekä tietotekniikan hyödyntäminen -osaston kaikista työntekijöistä. Perusjoukon koko oli tutkimushetkellä 38 henkilöä. Yksikön esimiehet ja tutkija on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus haluttiin suorittaa täysin anonyymisti, jotta vastauksista

saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 76.3 %,

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia osuuksia. Lomake sisälsi pääsääntöisesti asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä joissa pyydettiin myös vastausta selventäviä kommentteja. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väitteitä, joissa vastaaja valitsee vaihtoehdon, mikä parhaiten kuvaa hänen mielipidettään väitetystä asiasta.

Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat teoriaan sekä tehdyissä taustahaastatteluissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen kysymykset jaettiin eri osiin, jota käsittelevät aihetta eri näkökulmista.

Tutkimuksessa käytetty taustahaastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä (liite 1) ja varsinainen kyselylomake on työn liitteenä (liite 2). Kyselyn sähköpostisaatekirje on tutkimuksen liitteenä (liite 3).

Tutkimuksen kannalta ei ollut tarpeellista selvittää vastaajasta mitään muita taustatietoja kuin se, millä osastolla (asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi, tietotekniikan hyödyntäminen) vastaaja työskentelee.

### **3.2.2 Aineiston keruu**

#### **Taustahaastattelut**

Haastateltavia oli kolme ja haastattelun runko, kysymykset ja selvitys haastattelun tarkoituksesta lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut toteutettiin yksitellen. Yhteen haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Kaksi kolmesta haastattelusta nauhoitettiin ja yhdestä haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin niiden käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelussa kartoitettiin eri näkökulmista haastateltavien näkemystä tutkimuskysymykseen: Mitkä toimintatavat hidastavat ja vaikeuttavat palveluprosessin läpivientä?

## Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin yrityksessä käytössä olevalla Digium – työkalulla. Digium-ohjelmisto on helppokäyttöinen työkalu. Suoraan www-selaimessa toimivalla ohjelmistolla tiedonkeruu on nopeaa. (Digium.fi). Kaikilla yrityksen työntekijöillä on käytössään tietokone ja oma yrityksen sähköpostiosoite. Yrityksen työntekijät voivat käyttää yrityksen sähköpostia tietokoneella työpaikallaan ja kotonaan sekä mobiililaitteen kautta.

Koko tutkimusjoukolle lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta ja linkin kyselylomakkeeseen. Viestissä ollut linkki seuraamalla kyselylomake avautui jokaisen työntekijän täytettäväksi omalta koneelta. Kysely lähetettiin vastaajille 15.11.2010 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Viikko kyselyn lähettämisestä sekä kolme päivää ennen kyselyn umpeutumisesta lähetettiin muistutusviesti henkilölle, jotka eivät vielä olleet vastannut kyselyyn. Tutkija myös muistutteli ihmisiä vastaamaan heitä tavatessaan.

Kysely koostui taustatietokysymyksestä, väittämistä ja kahdesta kommenttikysymyksestä. Väittämät lajiteltiin viiteen eri osa-alueeseen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto jokaisesta väittämästä. Vaihtoehdot olivat:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Jokseenkin samaa mieltä
- 4 = Täysin samaa mieltä

Jokaisessa kysymyksessä oli myös kohta: Perusteluni, johon vastaaja sai antaa selittäviä kommentteja. Vaihtoehtoskaalasta haluttiin neliportainen, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Tämän tyyppisissä kyselyissä näkee usein käytettävän myös vaihtoehtoa ”en samaa enkä eri mieltä”. Tästä tutkimuksesta se jätettiin pois. Vastaajan oli otettava jokaisessa väittämässä kantaa. Muutamiin

kysymyksiin yksittäiset vastaajat jättivät vastaamatta ja vastasivat kommenttikenttään, ettei ole kantaa kysyttyyn asiaan.

Kyselyssä toteutettiin yksi matriisikysymys, missä mitattiin vastaajien käsitystä esitettyjen seikkojen vaikuttavuudesta prosessin toimivuuteen. Asteikko oli neliportainen:

- 1 = Vaikutus erittäin vähäinen
- 2 = Vaikutus varsin vähäinen
- 3 = Vaikutus varsin merkittävä
- 4 = Vaikutus erittäin merkittävä
- Ei vaikutusta

Kommenttini -kohdissa pyydettiin vastaamaan kysymyksiin omin sanoin ja perustelemaan asteikkoon perustuvaan kysymykseen annettua vastausta. Niiden avulla on mahdollisuus saada selville syvempää tietoa, hyviä ideoita ja ihmisten todellisia ajatuksia aiheesta.

Kyselyn rakennetta, sisältöä ja teknistä toteutusta testattiin kolmella koehenkilöllä, jotka eivät kuuluneet kyselyn varsinaiseen tutkimusjoukkoon. Testauksesta saadun palautteen perustella rakennettiin kyselyyn matriisikysymys, jolla voitiin mitata, kuinka merkittäviksi vastaajat kokevat prosessissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia.

Kyselyn teknisessä toteutuksessa tapahtui virhe, sillä lomakkeeseen oli määritelty, että valintavaihtoehtoista voi valita vain yhden vaihtoehdon, vaikka perusteluni -kohta oli toteutettu myös ns. vastausvaihtoehtona. Virheelliseen kyselyyn ehdittiin jättää kaksi vastausta, ennen kun virhe korjattiin ja lähetettiin uusi linkki korjattuun kyselyyn. Vastaajat kertoivat asiasta itse tutkijalle ja molemmat vastasivat myös korjattuun kyselyyn. Kysymyksissä oli myös teknisesti mahdollisuus valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto.

Tutkimusjoukosta 29 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui täten 76,3 %. Vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi, mutta se on silti riittävä tutkimuksen validiteetin kannalta.

Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajan tausta, siltä osin kun se koettiin tarpeelliseksi tulosten kannalta. Taustatietona kysyttiin ainoastaan millä osastolla vastaaja työskentelee. Kyselyn toisessa osassa esitettiin kysymyksiä kohdeyrityksen tilaus -toimitus -prosessista. Kyselyn kolmannessa osassa kartoitettiin vastaajien käsitystä omasta työroolista ja kyvystä hoitaa omaa työtehtävää toivotulla tavalla. Kyselyn neljännessä osassa kartoitettiin vastaajien käsitystä oman osaston työn vaikutusta muihin prosesseissa työskentelevien työsuoritukseen sekä osastojen välisen yhteistyön toimivuuteen ja tiedon liikkuvuuteen prosessissa. Kyselyn viidennessä osassa kartoitettiin vastaajien käsitystä prosessin johtamisesta. Kyselyn lopuksi vastaajat voivat antaa palautetta liittyen kyselyn aihepiiriin sekä kommentoida kyselyä.

### **3.2.3 Aineiston käsittely**

Kyselyllä kerätty aineisto tallentui sähköisessä muodossa Digium -järjestelmään, josta sen voi tulostaa sekä Word tekstinkäsittely- että Excel taulukkolaskenta -ohjelmaan.

## **3.3 Haastatteluaineiston analyysimenetelmät**

Tärkein syy taustahaastattelujen tekemiselle oli saada näkemystä kyselylomakkeen laatimiseksi niin, että siinä kysytyt kysymykset tuottaisivat merkittävää tietoa yrityksen tarpeisiin. Haastattelussa selvitettiin muun muassa seuraavia asioita:

- Vastaajan käsitys siitä, mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu
- Vastaajan käsitys siitä, ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin
- Vastaajan käsitys siitä, missä järjestyksessä työvaiheet tehdään ja missä järjestyksessä ne pitäisi tehdä
- Vastaajan käsitys siitä, tehdäänkö prosesseissa päällekkäistä työtä
- Vastaajan käsitys prosessissa esiintyvistä kriittisistä kohdista, ”pullonkauloista”, jotka viivästyttävät prosessin etenemistä?

Haastatteluja ohjailtiin lisäkysymyksillä, jotta saatiin konkreettisia esimerkkejä kysytyihin aiheisiin liittyen. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi.

### **3.4 Kyselylomaketutkimuksen aineiston analyysimenetelmät**

Digium- työkalulla voidaan käsitellä sinne syötettyjä tietoja monipuolisesti. Analyysimenetelmänä käytettiin tilastollista analyysiä. Työkalusta saa suoraan pylväsgraafikoita, joiden avulla voidaan helposti muodostaa kuva vastausten jakautumisesta eri vastausvaihtoehtoihin. Tähän työhön tehdyt grafiikat eivät ole tulostettu Digiumista vaan ne on muokattu Excel -taulukkolaskentaohjelmalla.

Kyselylomakkeen kommenttini -kenttään kirjattu kvalitatiivinen aineisto analysoitiin käyttäen apuna teemoittelua. Teemoittelussa laadullisesta aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Avoimia vastauksia annettiin 3 -13 kappaletta.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kohteeksi rajattiin selkeä yksittäinen asiakaskohtainen koulutus, minkä tuottamiseen osallistuu kohdeyrityksessä kolme eri osastoa: myynti, kouluttajat sekä asiakaspalvelu. Yritys on itse kuvannut prosessin etenemisen vuokaavioon, mitä on käytetty tämän tutkimuksen pohjana. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myös kohdeyrityksessä prosessin kehittämisen apuvälineenä.

Kursiivilla kirjoitetut osat ovat suoria lainauksia kyselyyn annetusta kommentista.

### 4.1 Taustoitus

Taustoittavana kysymyksenä kysyttiin ainoastaan millä osastolla vastaaja työskentelee. Mitään muita taustatietoja ei koettu tarpeelliseksi selvittää. Vastaajien jakauma oli hyvin lähellä todellista työtehtävien jakautumista. Vastaajat osastoittain ja osuus kaikista kyselyyn vastanneista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Vastaajien määrä ja jakaantuminen työtehtävittäin.

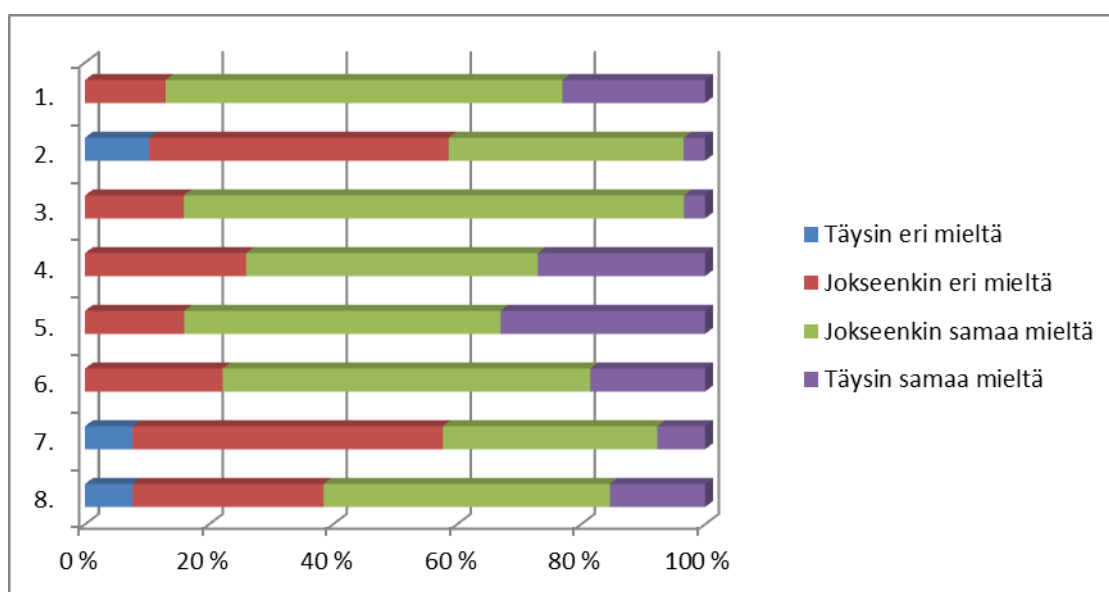
| Osasto                       | Lkm | Osuus vastaajista |
|------------------------------|-----|-------------------|
| Asiakaspalvelu               | 4   | 13,79 %           |
| Myynti ja markkinointi       | 10  | 34,48 %           |
| Tietotekniikan hyödyntäminen | 15  | 51,72 %           |

### 4.2 Yleiset käsitykset prosessin toimivuudesta

Seuraavana kyselyssä tarkasteltiin vastaajien käsitystä Sovelton tilaus-toimitus - prosessista ja sen tuntemisesta organisaatiossa. Näitä mittaavia muuttujia kysyttiin kysymysnumeroilla 1.-8. Vastusten jakautuminen on esitetty kuviossa 8.

1. Tiedän mistä työvaiheista Sovelton tilaus-toimitus -prosessi koostuu.
2. Mielestäni prosessin työvaiheet on selkeästi kuvattu.

3. Mielestäni prosessin työvaiheet on selkeästi roolitettu.
4. Tiedän kenen vastuualueeseen mikäkin työvaihe kuuluu.
5. Tiedän aina keneltä voin kysyä prosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiin
6. Mielestäni prosessissa on pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen.
7. Mielestäni prosessissa tehdään päällekkäistä työtä eri työvaiheissa.
8. Mielestäni prosessissa on työvaiheita, joista voitaisiin luopua.



Kuvio 8 Arviot prosessin toimivuudesta yleisesti

Organisaatiossa on tehty prosessikuvaus, mutta dokumentti ei ole yleisesti saatavilla eikä sen olemassaolosta tai siitä, mitä kuvaus löytyy, ollut vastaajilla tietoa. Vastauksista voidaan päätellä, että tieto prosessista on vain kohtalaisella tasolla ja perustuu yleistietoon ja olettamukseen. Täysin tuttua tilaus-toimitus -prosessia piti itselleen 23 % vastaajista. Ainoastaan 3 %, eli yksi kyselyyn vastannut oli täysin samaa mieltä väittämästä: Prosessin työvaiheet ovat selkeästi kuvattu, kun taas 10 % vastaajista oli väittämästä täysin eri mieltä. Kommentteista selviää, että prosessi opitaan tuntemaan lähinnä käytännön kautta. (kysymykset 1. ja 2.)

Prosessin roolitus on jokseenkin tai täysin selvää 86 %:lle ja työvaiheet 76 %:lle vastaajista. Kiireen keskellä vastuut hämärtyvät ja välillä on asioita, jotka eivät kuulu kenenkään. Vastauksissa mainittiin ongelmaksi tiedon huono eteneminen, jolloin ei ole



tietoa asioista, mitä muut ovat jo hoitaneet tai asioista, jotka pitäisi hoitaa. Muita työvaiheita suorittavien tehtäviä ja osaamista ei tunneta eikä osata edes arvioida. (kysymykset 3. ja 4.).

*Mielestäni ongelma ei ole siinä etteikö rooleja olisi määritetty vaan siinä, että prosessi ei ole tiettyjen vaiheiden osalta toimiva/realistinen, ei ole käytännön mahdollisuutta toteuttaa hyvin.*

10 vastaajaa (33 %) oli täysin samaa mieltä ja 15 vastaajaa (51 %) oli jokseenkin samaa mieltä väitteestä: Tiedän aina keneltä voin kysyä prosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiä. Vastauksissa nimettiin useaan kertaan tietyt samat henkilöt, joiden puoleen voi aina kääntyä. (kysymys 5.)

Kysymyksissä 6., 7. ja 8. vastaajaa pyydettiin arvioimaan prosessia käytännön tasolla ja jopa yksittäisten työtehtävien kautta.

Väittämään 6.: Mielestäni prosessissa on pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen, annettiin lähes yhtä paljon jokseenkin eri mieltä (21 %) ja täysin samaa mieltä (17 %) vastauksia. Tulos on mielenkiintoinen ja johtopäätös tästä voisi olla, että vastaukseen vaikuttaa missä tehtävässä vastaaja työskentelee.

Perusteluissa on havaittavissa, että kaikilla osastoilla on henkilöitä, jotka kokevat prosessissa olevan sen etenemistä haittaavia pullonkauloja.

Yksikään kyselyyn vastanneista ei ollut sitä mieltä, että prosessissa ei olisi turhia hidasteita. Perusteluissa nostettiin erityisesti esiin tiedonkulun ongelmat joko prosessin sisällä tai asiakkaalta tulevan tiedon puutteet. Johdon haastatteluissa nousi esiin paljon eri työvaiheita, jotka vaikeuttavat prosessin etenemistä, joita kyselyyn vastanneet eivät nostaneet esiin. Kuitenkin juuri nämä samat asiat saattavat vaikuttaa jokseenkin ja täysin samaa mieltä olevien suureen määrään. (Kysymys 6.)

Päällekkäisistä ja turhista työvaiheista kysyttäessä vastauksia tuli sekä puolesta että vastaan ja kysymyksiin tuli myös paljon vastausta selventäviä kommentteja. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän: Mielestäni prosessissa tehdään päällekkäistä työtä eri

työvaiheissa, kanssa oli vastaajista 38 %, kun taas väittämän: Mielestäni prosessissa on työvaiheita, joista voitaisiin luopua, kanssa oli samaa mieltä reilu puolet vastaajista (55 %). (Kysymykset 7. ja 8.)

Eri työvaiheiden poistoon suoralta kädeltä suhtauduttiin epäilleen. Ilmeni, että tuntematta tarkasti prosessia ja sen eri työvaiheita ja niiden vaikutusta toisiin työvaiheisiin on vaikeaa tunnistaa täysin turhia työvaiheita. Kuitenkin vastauksissa nimettiin joitain tehtäviä, minkä ei uskottu lisäävän asiakkaan kokemaa arvoa.

*Lähinnä ehkä asiakkaaseen kohdistuvaa turhalta tuntuva säättämistä on, voitaisiin sopia uusia toimintatapoja asiakkaan kanssa.*

Sovelton tuottamien palveluiden vähäiseksi koettu tuotteistaminen ja standardoiminen lisäävät työtä, josta voitaisiin päästä eroon. Myös joitain prosessin johtamiseen ja mittaamiseen liittyviä toimenpiteitä kritisoihin turhina prosessin toimivuuden kannalta.

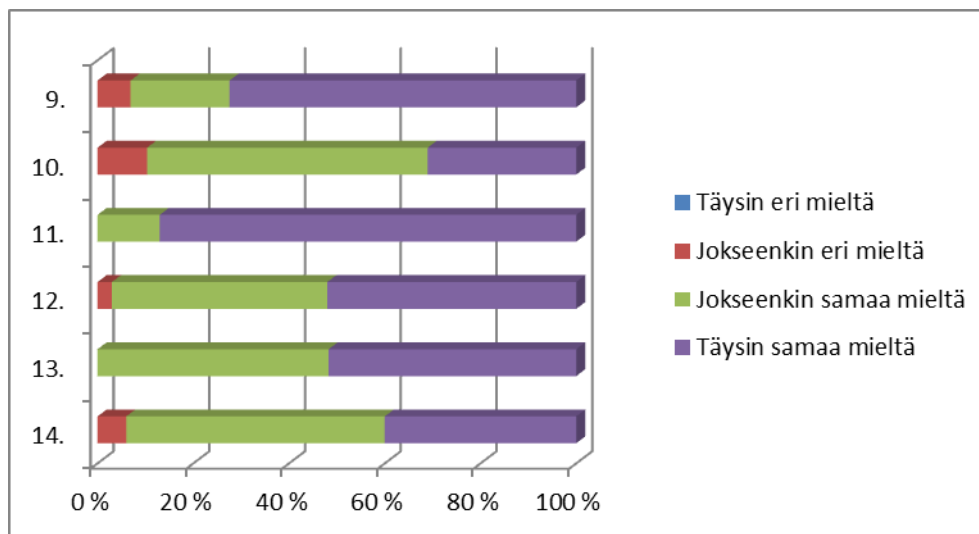
Kysymyksessä: Mielestäni prosessissa tehdään päällekkäistä työtä eri työvaiheissa, annettiin myös kommenttikenttään kolme kappaletta "en tiedä" vastausta, mikä vääristää hieman saatua tulosta.

### **4.3 Käsitys omasta työroolista**

Seuraavana kyselyssä tarkasteltiin vastaajien käsitystä omasta työroolista ja oman työn vaikuttavuudesta muihin prosessin työvaiheisiin. Näitä mittaavia muuttujia kysyttiin kysymysnumeroilla 9. - 14. Vastusten jakautuminen on esitetty kuviossa 9.

9. Tiedän mitä minulta työssäni edellytetään.
10. Minulla on kaikki se osaaminen, mikä tarvitaan työtehtävieni hoitamiseen.
11. Ymmärrän oman työni merkityksen kokonaisuuden kannalta.
12. Ymmärrän oman työni vaikutuksen muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen.
13. Pyrin kehittämään omia työtapojani kaikkien prosessissa työskentelevien eduksi.

14. Tiedän milloin olen saavuttanut minulle asetetut tavoitteet.



Kuvio 9 Arviot omasta työroolista

Omaa työtä mittaaviin väittämiin ei annettu yhtäkään Täysin eri mieltä -vastausta.

93 % vastaajista arvioi tietävänsä täysin tai jokseenkin hyvin mitä työssä edellytetään ja 90 %:lla vastaajista on myös kaikki se osaaminen, mikä tarvitaan omien työtehtävien hoitamiseen. Eniten haasteita koettiin nopeasti muuttuvan alan tuotteiden osaamisessa ja todettiin, ettei alalla koskaan voi olla täysinoppinut, sillä aina tulee uutta opeteltavaa uusien versioiden myötä. Vastauksissa kiiteltiin omasta työyhteisöstä saatavaa apua, mutta sitä myös toivottiin lisää. (Kysymykset 9. ja 10.)

Oman työn merkitys kokonaisuuden kannalta ymmärretään erinomaisesti. Vastaajista 87 % on väittämistä täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä ovat loput 13 %. Oman työn merkitys toisten työhön on myös ymmärretty jokseenkin tai erittäin hyvin, sillä näin vastasi 97 % vastaajista. Vastauksista ilmeni, että ymmärrystä lisäisi entisestään parempi tieto muista työvaiheista. (Kysymykset 11 ja 12.)

Kyselyyn vastanneilla on yksimielinen näkemys siitä, että he pyrkivät yksilötasolla parantamaan työtapojaan, jotta yhteistyö prosessissa sujuisi entistä paremmin. Kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämistä: Pyrin kehittämään omia työtapojani kaikkien prosessissa työskentelevien eduksi. (Kysymys 13.)

Kysymyksessä 14. vastaajaa pyydetään arvioimaan käsitystään siitä, milloin on saavuttanut asetetut tavoitteet. Vastaajien osastoilla on erilaisia mittausmenetelmiä: Tietotekniikan hyödyntäminen -osastolla työskentelevät kouluttajat saavat suoraa asiakaspalautetta jokaiselta kurssilta kerätyn palautelomakkeen muodossa. Myynnin tuloksia mitataan käytännössä reaaliaikaisesti ja yrityksen omalla Intranet -sivustolla on liikennevalomittari, josta koko organisaatio pääsee näkemään yksittäisen myyjän myyntipisteet. Sivulle kirjaantuu suoraan myynnin työkaluna käytettävästä CRM -asiakkuudenhallintajärjestelmästä uusimmat saadut kaupat, sitä mukaa kun tiedot päivitetään CRM:ään. Asiakaspalvelussa ei ole käytössä edellä mainittuihin mittareihin verrattavia mittareita. (Kysymys 14.)

6 %, eli 2 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tietää milloin on saavuttanut asetetut tavoitteet. 54 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 40 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tulos korreloi siihen, miten vastaajat jakautuvat osastoittain. Yhteensä 85 % vastaajista sijoittuu Tietotekniikan hyödyntäminen - ja myynti ja markkinointiosastoille, joissa on jatkuvassa käytössä suoritusta mittaavia mittareita.

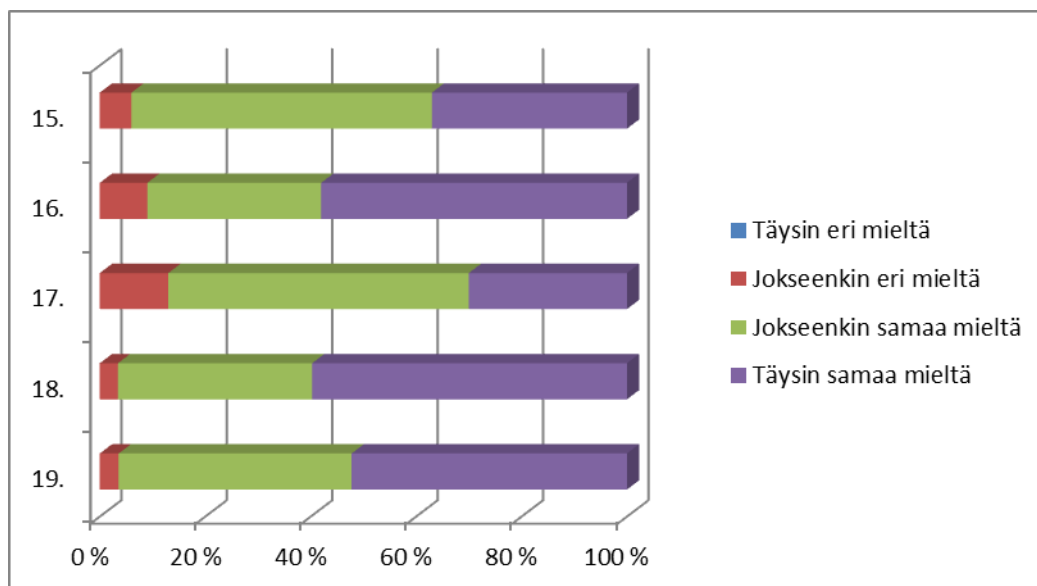
#### **4.4 Käsitys yhteistyön toimivuudesta ja tiedon liikkuvuudesta**

Kyselyn seuraavassa osassa mitattiin prosessissa työskentelevien käsityksiä siitä, miten vastaajan oman osaston työn vaikuttaa muihin prosessissa työskentelevien työsuoritukseen sekä osastojen välisen yhteistyön toimivuuteen ja tiedon liikkuvuuteen prosessissa.

Osastojen välistä yhteistyötä kysyttiin kysymysnumeroilla 15. - 19. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 10.

15. Tiedän mitä prosessin toimivuus edellyttää osastoltamme.
16. Ymmärrän osastollamme tehtävän työn vaikutukset muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen.
17. Osastollamme pyritään kehittämään työtapoja kaikkien prosessissa työskentelevien eduksi.

18. Osastollamme osoitetaan palvelunhalua muita prosessissa työskenteleviä kohtaan.
19. Tiedämme osastona, milloin olemme saavuttaneet osastollemme asetetut tavoitteet.



Kuvio 10 Arviot osastojen välisen yhteistyön sujuvuudesta

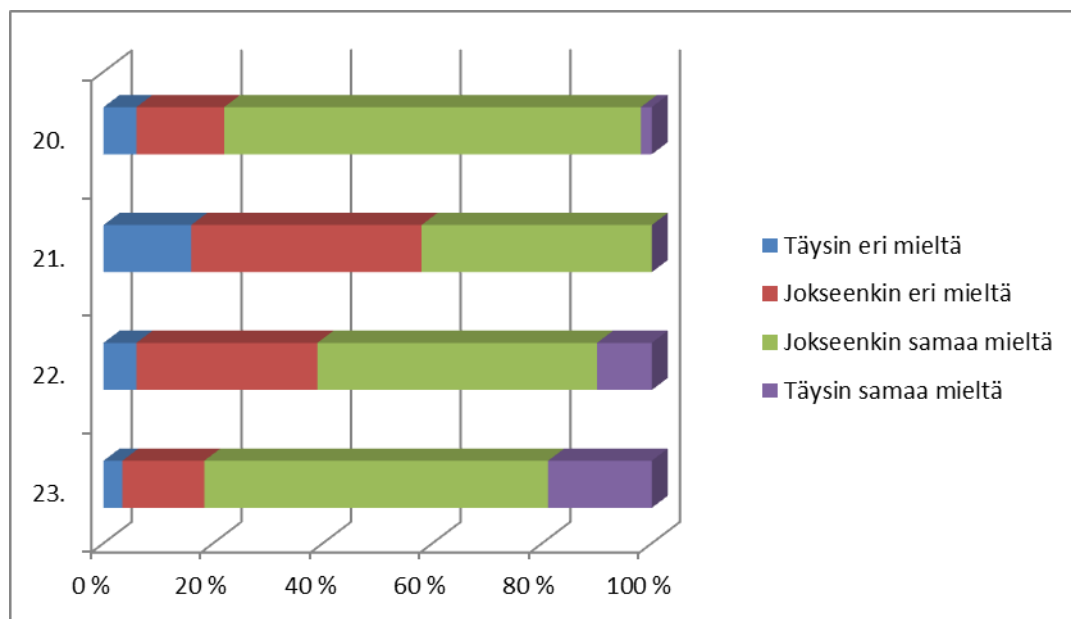
Kysymyksiin, joilla mitattiin vastaajien käsitystä eri osastojen välisestä yhteistyöstä, ei tullut yhtäkään jyrkästi täysin eri mieltä olevaa mielipidettä. Suurin osa vastaajista uskoo, että eri osastot tekevät parhaansa, jotta yhteistyö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Väitteeseen: Tiedän mitä prosessin toimivuus edellyttää osastoltamme, jokseenkin samaa ja täysin samaa mieltä oli 94 % vastaajista. Kaksi vastaajaa vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä väitteen: Ymmärrän osastollamme tehtävän työn vaikutukset muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen, kanssa oli 58 % vastaajista. Myös siitä, että osastoilla pyritään kehittämään työskentelytapoja prosessin toimivuuden hyväksi, on jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä selvä enemmistö, 87 % vastaajista. Täysin ja jokseenkin samaa mieltä väittämästä: Osastollamme osoitetaan palvelunhalua muita kohtaan, oli 97 % vastaajista. Vastauksista voidaan päätellä, että osastoilla työskentelevät kokevat yhteistyön eri osastojen välillä toimivaksi ja kaikki prosessissa toimivat osastot myös pyrkivät parantamaan yhteistyötä kehittämällä työskentelytapojaan. (Kysymykset 15., 16. ja 17.)

*En usko, että kukaan meistä (koskien meitä kaikkia) aina ymmärtää ja ehtikö aina miettimään asiaa, mutta pääsääntöisesti me kaikki yritämme parhaamme.*

Osastojen välisen yhteistyön toimivuuden yhtenä osa-alueena kysyttiin myös tarvittavan tiedon liikkumista prosessissa ja siitä miten prosessissa työskentelevät reagoivat tilanteen muutoksiin. Näitä mittaavia muuttujia kysyttiin kysymysnumeroilla 20. - 23. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 11.

- 20. Mielestäni saan muilta riittävästi tietoa, jotta voin hoitaa oman työvaiheeni kokonaisuudessaan ilman ylimääräistä työtä.
- 21. Mielestäni sisäiseen tiedonkulkuun voi luottaa eikä minun tarvitse yleensä kysyä lisäkysymyksiä.
- 22. Mielestäni prosessissa työskentelevät pitävät kiinni sovitusta aikatauluista.
- 23. Mielestäni prosessissa työskentelevät reagoivat nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja aikatauluihin.



Kuvio 11 Arviot tarvittavan tiedon liikkumisesta prosessissa

Tarvittavan tiedon liikkumiseen prosessissa vastaajat eivät ole täysin tyytyväisiä. Kommenteista ilmenee, että lisäkysymyksiä ja tarkennuksia joutuu kysymään usein. Prosessien elinkaari voi olla joko lyhyt tai hyvinkin pitkä ja välillä henkilöä, joka tuntisi

yksittäisen prosessin vaiheet, eli kaiken sen, mitä asiakkaalle on luvattu, ei ole.

Prosessissa toimivat ovat monissa työvaiheissa riippuvaisia muiden avusta ja välillä henkilöt, joita tarvittaisiin, eivät ehdi tai muuten pysty vastaamaan kyselyihin toivotussa aikataulussa. Täysin ja jokseenkin eri mieltä oli vastaajista 58 % kun kysyttiin voiko sisäiseen tiedonkulkuun luottaa. (Kysymykset 20. ja 21.)

Enemmän kuin joka kolmas (39 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että prosessissa työskentelevät pitävät kiinni sovitusta aikataulusta. Tulos on erittäin huolestuttava, sillä palvelun tuottamiseen tarvitaan monia henkilöitä ja monet tehtävät ovat riippuvaisia muista työvaiheista. (Kysymys 22.)

Reagoimisnopeus muuttuviin tilanteisiin saa sekä kiitosta että kritiikkiä. Kun vastaajista viidennes on täysin samaa mieltä väittämän: Mielestäni prosessissa työskentelevät reagoivat nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja aikatauluihin, kanssa, niin 18 % on täysin tai jokseenkin eri mieltä. Prosessin kulkuun vaikuttaa siis paljon se, ketkä kulloisessakin prosessissa työskentelee. (Kysymys 23.)

#### **4.5 Käsitys prosessissa ilmenevien ongelmien vaikuttavuudesta**

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kuinka merkittävänä ongelmina prosessissa mahdollisesti esiintyvät ongelmat koetaan. Kyselyyn kootut ongelmat kävivät ilmi johdon haastatteluissa. Annetut arviot jakautuivat erittäin paljon, jolloin kaikkiin väittämiin, paitsi väittämään: Osastojen välinen heikko kommunikointi, annettiin sekä täysin samaa mieltä että täysin eri mieltä -vastuksia. Kaikkien vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 12.

Vastausten asteikko on:

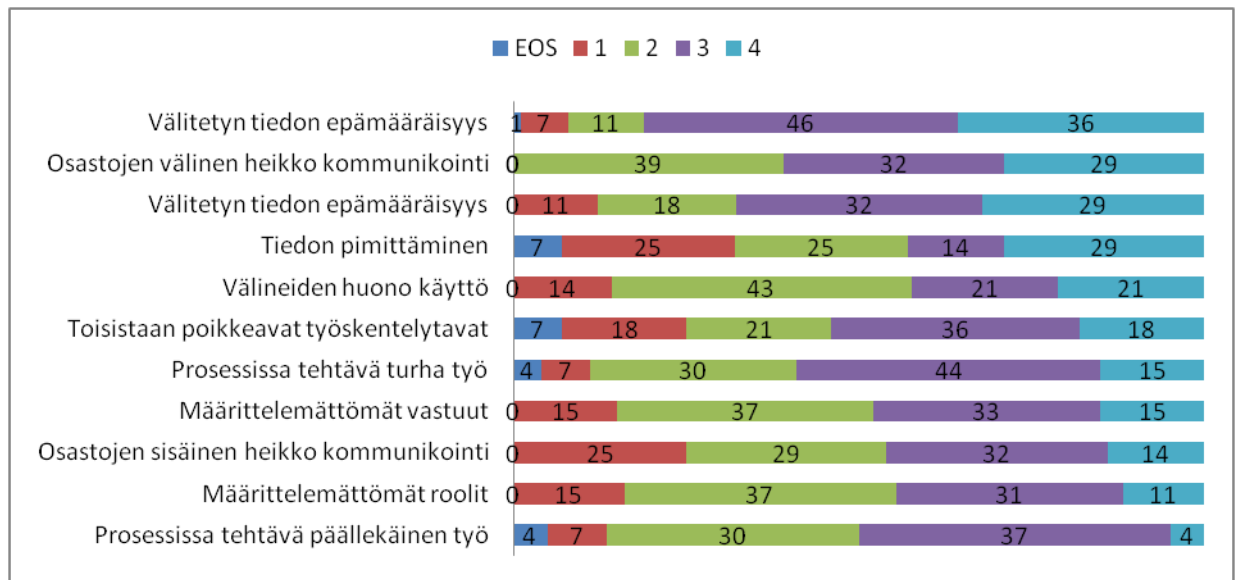
1 = Vaikutus erittäin vähäinen

2 = Vaikutus varsin vähäinen

3 = Vaikutus varsin merkittävä

4 = Vaikutus erittäin merkittävä

Ei vaikutusta (EOS)



Kuvio 12 Prosessissa ilmenevien ongelmien vaikuttavuus.

Kaikki luetellut ongelmat koettiin varsin merkittäviksi, sillä jokaisen väittämän koki yli 40 % vastaajista vaikuttavan erittäin tai varsin merkittävästi prosessin kulkuun.

Suurimmat negatiiviset vaikutukset prosessin kulkuun ovat puutteellisten tietojen välittäminen, osastojen välinen heikko kommunikointi ja välitetyn tiedon epämääräisyys. Vastaajista 82 % kokee puutteellisten tietojen välittämisen erittäin tai varsin merkittäväksi ongelmaksi. 61 % vastaajista arvioi välitettyjen tietojen epämääräisyyden ja osastojen välisen heikon kommunikoinnin vaikeuttavan erittäin tai varsin paljon prosessin etenemistä ja siinä toimimista.



Taulukko 2 Keskiarvotaulukko prosessissa ilmenevien ongelmien vaikutuksesta prosessin sujuvuuteen (1=vaikutus merkittävä, 4=vaikutus vähäinen)

|  | Ka.  |
|--|------|
| Puutteellisten tietojen välittäminen   | 1,89 |
| Välitetyn tiedon epämääräisyys         | 2    |
| Osastojen välinen heikko kommunikointi | 2,11 |
| Prosessissa tehtävä turha työ          | 2,31 |
| Toisistaan poikkeavat työskentelytavat | 2,42 |
| Tiedon pimentäminen                    | 2,5  |
| Välineiden huono käyttö                | 2,5  |
| Määrittelemättömät vastuut             | 2,52 |
| Osaston sisäinen heikko kommunikointi  | 2,64 |
| Prosessissa tehtävä päällekkäinen työ  | 2,69 |
| Määrittelemättömät roolit              | 2,74 |

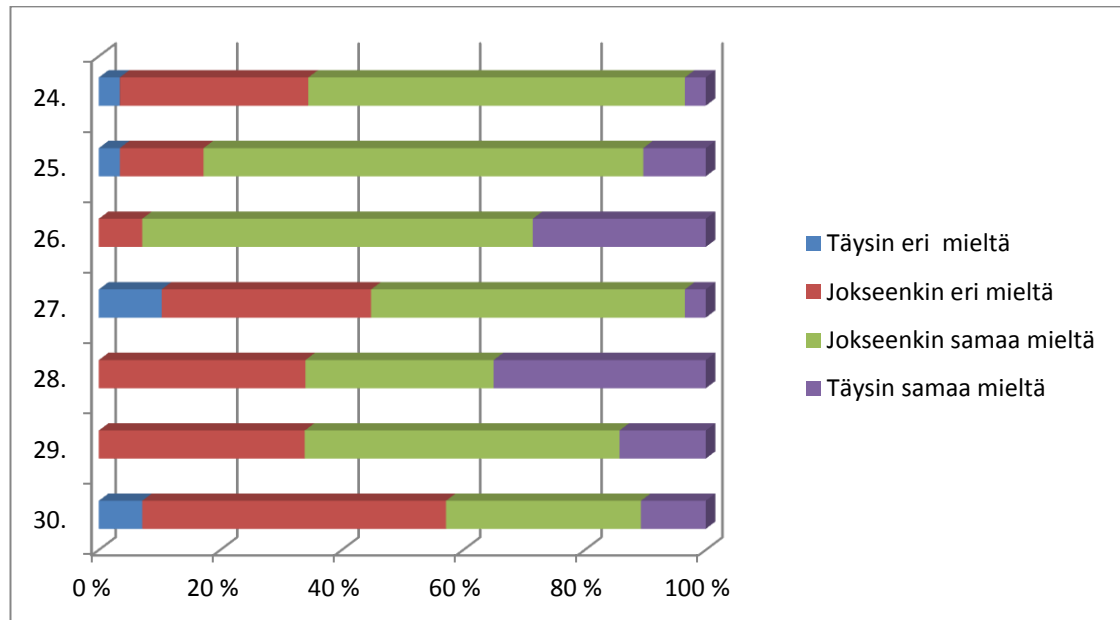
Taulukossa 2 esitettyjen vastauksista laskettujen keskiarvojen mukaan suurimmat ongelmat ovat välitetyn tiedon puutteellisuus ja epämääräisyys. Vähiten negatiivista vaikutusta prosessin on prosessissa tehtävä päällekkäinen työ ja määrittelemättömät roolit.

#### 4.6 Käsitys prosessin johtamisesta

Prosessiin kuuluu oleellisena osana prosessin johtaminen ja siksi kyselyssä haluttiin selvittää millaisena vastaajat kokevat tilaus-toimitus -prosessin johtamisen. Yrityksen henkilöstö työskentelee osastoilla, joilla on osaston johtaja, joten prosessin johtaminen on ajateltava lähinnä eri osastojen johtajien ja eri osastojen välisenä yhteistyönä. Näitä mittaavia muuttujia kysyttiin kysymysnumeroilla 24.–30. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 13.

24. Mielestäni prosesseihin on laadittu yhtenäiset toimintatavat.
25. Mielestäni prosessissa työskenteleviä johdetaan toimimaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan.
26. Mielestäni prosessissa työskenteleviä johdetaan tavoittelemaan yhteistä lopputulosta.
27. Mielestäni tilaus-toimitus -prosessia johdetaan tehokkaasti.

28. Mielestäni Soveltossa kommunikoidaan avoimesti, rakentavasti ja positiivisessa hengessä eri osastojen välillä.
29. Mielestäni palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi ja rakentavasti.
30. Mielestäni prosessissa työskentelevien työpanosta mitataan oikeilla mittareilla ja oikeudenmukaisesti.



Kuvio 13 Arviot prosessin johtamisesta

65 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että prosesseihin on laadittu yhtenäiset toimintatavat. Kommenteista selviää, että parannusta on tapahtunut, mutta toiminnan dokumentointia ei ole, tai ainakaan se ei ole vastaajien tiedossa.

Kommenteista myös selviää, että suunnitelmia ja käytäntöjä on, mutta ongelmana on, että kaikki eivät niitä noudata eikä johto halua tai pysty yhtenäistämään työskentelytapoja. Prosessissa on havaittavissa, että oma työosuus halutaan tehdä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, eikä mietitä vaikutusta muihin tai loppuasiakkaaseen. Ongelmaksi koetaan myös funktionaalinen organisaatiomalli, jolloin eri osastoilla on johtajat, mutta kukaan ei johda prosesseja, vaan ne virtaavat totuttuun tapaan eri työvaiheiden läpi. (Kysymykset 24., 25., 26. ja 27.)

Palautteen antaminen ja saaminen jakoi vastaajien mielipiteet, sillä sekä kysymykseen siitä, kommunikoidaanko Soveltossa eri osastojen välillä ja liikkuuko palaute, 34 %

vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Ongelmaksi todettiin liaksi tulevaan keskittyminen. Ei ole aikaa pysähtyä katsomaan taaksepäin ja tarkastella, miten tehdyssä työssä onnistuttiin. Virheitä ei tunnisteta eikä niistä silloin voida oppia. Kommenteissa nostettiin esiin myös se, että kiitosta esimieheltä saadaan, mutta rakentavaa palautetta talon sisällä ei uskalleta tai haluta antaa. Rehellinen ja avoin palaute saadaan useimmiten ulkoisilta asiakkailta. (Kysymykset 28. ja 29.)

*Tapauksiin tuntuu liittyvän usein kiire ja epämääräisyys eikä prosessin etenemisestä saa tietoa.*

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa arvioimaan väittämää: Mielestäni prosessissa työskentelevien työpanosta mitataan oikeilla mittareilla ja oikeudenmukaisesti. Täysin eri mieltä väittämän kanssa on 7 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 48 % ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 41 % vastaajista. Kommenteissa ihmeteltiin, mitä mittareita talossa on käytössä, sillä joillain osastoilla työskentelevien työsuoritusta ei mitata millään mittareilla, eikä esimies tiedä mitä ja kuinka paljon töitä tehdään. Myyntiosastoa mitataan euroilla ja johto on koko ajan selvillä myyntituloksista. Kouluttajat saavat tietoa onnistumisestaan asiakkailta kerätyistä palautteista, mutta muita, sisäisiä mittareita ei ole käytössä. Mittaamista on lisätty ja tehostettu Soveltossa viimeisen puolentoista vuoden aikana ja vastausten perusteella se on koettu sekä positiiviseksi että negatiiviseksi asiaksi. Mittaaminen lisää suorituspaineita ja vaikuttaa yleiseen työtyytyväisyyteen. (Kysymys 30.)

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Johtopäätökset osiossa käydään läpi saatiinko tutkimusongelmaan vastaukset tutkimuksen kyselyn perusteella. Tehdyllä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kysymykseen: **Millaiset toimintatavat hidastavat ja vaikeuttavat tilaus-toimitus – prosessin läpimenoa?**

Alakysymyksinä oli:

- Kuinka paljon prosessissa ilmenevät ongelmat vaikuttavat prosessin sujuvuuteen?
- Tehdäänkö prosessissa turhaa ja päällekkäistä työtä?

Tutkimuksen merkityksellisyys kävi ilmi siitä, että tutkimusongelmaan saatiin henkilöstöltä paljon vastauksia ja kehitettävää kyselyn tulosten perusteella löytyy paljon. Uskon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä myös Sovelton johdolle, koska kysely paljasti muutamia seikkoja, joihin on syytä kiinnittää huomiota.

Osassa 4 tehtiin vastauksista jo joitain johtopäätöksiä, mutta seuraavassa kappaleessa poimitaan huomioista tärkeimmät samassa järjestyksessä kuin aihealueita lähestyttiin tutkimuksessa.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Nämä käsitteet muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden ja kietoutuvat toisiinsa niin, että reliabiliteetti heikentää aina jossain määrin myös validiteettia.

Tutkimuksen reliabilisuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja se ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä.

Tutkimuksen reliabiliteetti on korkea kun eri tutkimuskerroilla saadaan samanlaisia, ei sattumanvaraisia tuloksia samasta tai samantapaisesta aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2006, 216).

Sekä tutkimuksen validiuden että reliabiliuden kannalta on tärkeää, että otos on riittävän suuri ja edustava ja vastausprosentti on mahdollisimman korkea.

Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan mahdollisimman korkeaksi käyttämällä tutkijan henkilökohtaisia suhteita tutkittaviin, jotta kaikki tutkimukseen valitut henkilöt täyttäsivät tutkimuslomakkeen.

Kyselylomake tulisi olla laadittu siten, että se olisi mahdollisimman yksiselitteinen ja ymmärrettävä. Riskinä on, että vastaaja ymmärtää kysytyn asian eri tavoin kuin tutkija on sen tarkoittanut tai käytetyt termit eivät ole vastaajalle tuttuja. Kyselyyn vastanneet henkilöt voivat myös muistaa asioita väärin tai merkitä vastauksensa virheellisesti. Tekniset ongelmat lomakkeen täytössä ja sen tuloksien tallentamisessa ovat aina mahdollisia.

## **Reliabilitetti**

Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselytutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttavat monet asiat. Vaikuttavimmat asiat on vastaaminen anonyymisti sekä otoksen koko. Tämä tutkimus oli kokonaistutkimus, jonka perusjoukon koko oli 38 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 76,3 %. Vastausprosentti on tutkimuksen kannalta riittävä. Vastaajien jakauma oli hyvin lähellä todellista työtehtävien jakautumista.

Kyselylomake lisää tutkimuksen reliabiliteettia, sillä aineistonkeruumenetelmänä se on kaikille vastaajille samanlainen. Tämä siksi, että kysymykset esitettiin kaikille vastaajille samassa muodossa ja samanaikaisesti. Vastaajat kuitenkin saivat itse valita sopivan vastausajankohdan, jolloin heillä oli aikaa rauhassa pohtia vastauksia. Kvantitatiivinen tutkimus antaa vähemmän tulkinnanvaraa ja mahdollistaa paremman objektiivisuuden. Kvantitatiivisen aineiston käsittely on myös helppoa sekä tilastollisuudessaan täysin strukturoitua. Kvantitatiiviset kysymykset tuottavat vähemmän erilaisia vastauksia, jotka ovat luotettavampia sekä helpommin vertailtavia. Vastaajat ovat syöttäneet vastauksensa suoraan tiedonkeruuseen ja palautteenhallintaan tarkoitettuun Internet-pohjaiseen ohjelmistoon, jolloin on minimoitu aineiston kirjaamisessa mahdollisesti tapahtuvat virheet.

Reliabiliteettia voi heikentää myös muut tekijät, joita voi olla esimerkiksi vastauspaikka, vastaustilanne ja vastausajankohta.

Kysely testattiin useammalla henkilöllä ja sen reliabiliteettia voidaan sisältönsä puolesta pitää melko hyvänä. Teknisessä toteutuksessa tapahtui virhe, jolla ei koettu olevan suurta merkitystä tutkimuksen tuloksiin.

## **Validiteetti**

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota se on tarkoitus mitata. Validius tarkoittaa myös tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, jolloin puhutaan ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sisäisellä ja ulkoisella validiudella. Sisäinen validius tarkoittaa, että tutkimuksen tulos on seurausta testattavana olevista menettelytavoista. Ulkoinen validius tarkoittaa sitä, missä määrin saadut tulokset ovat yleistettävissä. (Hirsjärvi ym. 2006, 21; Soininen 1995, 120–121).

Tässä tutkimuksessa ei selitetty erityisen kattavasti mitä siinä käytetyillä termeillä tarkoitettiin, vaan tutkija oletti, että esimerkiksi termit: tilaus-*toimitus -prosessi*, *prosessi*, *roolitus*, *sisäinen asiakas* ja *työn vaikuttavuus* ovat yleisesti tuttuja. Käsityksien kirjo siitä, mitä eri termillä tarkoitetaan saattaa vaikuttaa annettuihin vastauksiin ja tulosten vertailukelpoisuuteen. Kuitenkin tutkimuksen validiutta pyrittiin vahvistamaan tutkimusprosessin ja tiedonkeruun suunnittelulla. Tutkijan oma työkokemus tutkittavassa organisaatiossa ja prosessin eri työvaiheissa ja sitä kautta omat asenteet ja subjektiivisuus voivat vaikuttaa erityisesti tutkimuksen kvalitatiivisen osan kokonaisluotettavuuteen heikentävästi.

Mittarin kokonaisluotettavuutta (validiteetti + reliabiliteetti) pyrittiin parantamaan sillä, että lomakkeen kysymykset laadittiin mahdollisimman yksiselitteiseksi ja niin, että vain

yhtä asiaa kysyttiin yhdessä kysymyksessä. Kyselyn alkutekstissä annettiin lyhyt selitys sille, mitä termillä *prosessi* tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Monivalintakysymysten vastausasteikko pyrittiin suunnittelemaan johdonmukaisesti. Asteikko laadittiin tarkoituksellisesti niin, että vastausvaihtoehdoista jätettiin pois vaihtoehto, jossa vastaajan ei voi olla samaa mieltä eikä erimieltä.

Lomakkeen versioita esiteltiin kohdeyrityksen esimiehille, jotta tutkimuksessa pystyttiin huomioimaan vielä paremmin yrityksen tarpeet. Kuitenkin tutkija teki itse lomakkeen lopullisen suunnittelutyön ja valinnan.

Aiheeseen teoriaan ja tutkimusongelmaan pyrittiin syventymään huolellisesti ja sillä varmistamaan tutkimuksen validiutta, eli sitä, että mitattaisiin oikeita asioita ja vastauksia tutkimusongelmaan voitaisiin saada. Myös sillä, että kyselylomake tehtiin kattavaksi, pyrittiin lisäämään tutkimustulosten ja kokonaiskuvan muodostumisen luotettavuutta paremmin.

## **5.2 Johtopäätökset**

Kyselyssä ei haluttu selittää kovin tarkasti mitä prosessilla tarkoitetaan, sillä vastauksissa haluttiin näkyvän vastaajien oma käsitys prosessista ja siitä, mistä vaiheista Sovelton tilaus-toimitus -prosessi muodostuu. Kirjattua yleisesti tiedossa olevaa prosessikuvausta ei koeta olevan, vaan prosessi opitaan käytäntöjen kautta. Tutkimuksessa selvisi, että käytännöissä on vaihtelua ja siksi prosessin etenemiseen vaikuttaa paljon se, ketkä sen parissa kulloinkin työskentelevät. Jotta käsitykset ja sitä kautta toimintatavat voidaan yhtenäistää, prosessi on syytä kuvata prosessikaavion muotoon ja myös jalkauttaa se kaikille tiedoksi. Myös rooleja ja vastuuta on syytä tarkentaa, jotta päällekkäiseltä työltä vältyttäisiin.

Tutkittavien käsitys oman työn merkityksestä oli korkea. Omat tehtävät koettiin tärkeiksi prosessin toimivuuden kannalta ja tunnustettiin, että oman työn hoitamisella tai hoitamatta jättämisellä on suuri merkitys siihen, miten muut prosessissa työskentelevät voivat hoitaa omat tehtävänsä. Henkilöstö kokee osaavansa ja tekevänsä työnsä hyvin, mutta moni uskoo, että työ voitaisiin tehdä vieläkin paremmin ja toivoo

lisää mahdollisuuksia kehittyä työssään. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö toivoo erityisesti lisää rakentavaa palautetta esimiehiltä sekä työkaverilta, jotta mahdolliset virheet huomattaisiin ja sitä kautta olisi mahdollista kehittyä omassa työssään ja korjata vääriä tai huonoja toimintatapoja. Työn kriittisellä tarkastelulla voitaisiin löytää myös koko prosessissa ilmeneviä epäloogisuuksia tai sitä haittaavia tapoja, joihin voitaisiin tarttua ja tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia. Ongelmana moni vastaaja totesi olevan sen, että moni uudistus jää vain puheen asteelle eikä uusia ideoita tuoda käytäntöön.

Uralla etenemisen mahdollisuuksia toivottiin lisää, vaikka ymmärrettiin hyvin, että yrityksen koosta johtuen eteneminen vertikaalisesti ei ole välttämättä mahdollista. Kuitenkin ammatillisen kehittymisen tukeminen erilaisilla koulutusmahdollisuuksilla voidaan kasvattaa työn laadullista tasoa, henkilöstön motivoituneisuutta ja mahdollistaa horisontaalinen eteneminen eli siirtyminen työtehtävästä toiseen organisaation sisällä. Myös työajan joustoilla voidaan kasvattaa työtyytyväisyyttä.

Osastojen väliset rajat todettiin, ja osastojen välinen kommunikointi koettiin ongelmalliseksi, vaikka kokonaisuutena arvioituna työyhteisön yhteistyö koettiin toimivaksi. Osastojen välistä keskustelua toivotaan paljon lisää, jotta ymmärrys toisten osastojen työstä kasvaisi. Vastauksissa todettiin talon tavaksi, että eri osastot pitävät omat osastopalaverinsa eikä niihin osallistuta muilta osastoilta, eikä näin ollen saada tietoa omalla osastolla käytäntönä olevien työtapojen ja suunniteltujen muutosten ja kehitysideoiden vaikutuksesta muihin osastoihin. On todettu, että toisella osastolla suunniteltu tai toteutettu uudistus oman työn helpottamiseksi on lisännyt toisen osaston työkuormaa. Tällöin tehtäviä tai työvaiheita on siirretty muille osastoille tai on päätetty jättää itselle toisarvoinen, mutta muille kriittinen työvaihe tekemättä. Ongelmat kohdataan tyypillisesti aina osastojen välisissä rajapinnoissa ja siksi prosessin kehittämisessä on erittäin tärkeää hahmottaa miten mikäkin työvaihe vaikuttaa muihin prosessissa tehtäviin työvaiheisiin ja kehittää prosessia kokonaisuutena.

Prosessissa on paljon työvaiheita, joiden toteuttamiseen tarvitaan samanaikaisesti useamman eri osastolla työskentelevän henkilön panosta, eli prosessi ei virtaa



työvaiheesta toiseen. Pallottelua esiintyy paljon eikä tutkimuksen mukaan prosessia ole suunniteltu realistisesti niin, että sillä olisi käytännössä mahdollisuus toimia hyvin. Merkittäväksi ongelmaksi muodostuvat aikataulut, kun tarvittavia vastauksia ei saada siinä ajassa kun ne on luvattu toimittaa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Varsin tyytyväisiä oltiin prosessissa työskentelevien kykyyn ja haluun reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mutta yleisesti aikataulussa pysymiseen ei oltu yleisesti niin tyytyväisiä. Organisaatiossa ei ole määritelty prosessin tavoiteltavaa läpimenoaikaa, joten varsinaista aikataulua, jonka mukaan pitäisi reagoida esimerkiksi prosessin toisessa vaiheessa työskentelevän yhteydenottoypyyntöön, ei ole. Haasteita tuo myös eri tehtävissä työskentelevien "erilainen aikakäsitys". Kouluttaja ei välttämättä lue sähköpostejaan eikä vastaa puhelimeen koulutuspäivien aikana, eikä voida edellyttää, että kouluttaja koulutuspäivän päätteeksi jatkaisi työpäiväänsä vastaamalla päivän aikana tulleeisiin viesteihin. Tällöin vastauksen antaminen saattaa viivästyä useammalla päivällä, mikä haittaa muiden prosessissa työskentelevien mahdollisuutta hoitaa oma osuutensa oman tai ulkoiselle asiakkaalle luvatus aikataulun puitteissa.

Kaikkien havaittujen ongelmien päällimmäiseksi syyksi koettiin riittävän ja luotettavan tiedon saamisen vaikeus muualta organisaatiosta. Tietoa ei saada määrämuodossa, vaan se tulee eri tavoilla ja usein puutteellisenä ja jopa virheellisenä. Ongelmaa on yritetty kamppittaa vahvistuskäytännöllä. Ongelma kuitenkin on, että sama vahvistus toimitetaan sekä ulkoiselle asiakkaalle, että sisäiselle asiakkaalle eikä siihen voida kirjata kaikkea sisäisesti tarpeellista tietoa. Jatkuva tietojen kysyminen sekä prosessin sisällä että ulkoiselta asiakkaalta syö motivaatiota, työaikaa ja -tehoa sekä antaa ulospäin amatöörimäisen vaikutelman. Kaikki tarvittavat tiedot pitäisi pystyä keräämään ja tallentamaan keskitetysti niin, että tiedot olisivat kaikkien asianomaisten helposti haettavissa. Prosessissa tarvittavan tiedon keräämiseen ja tallentamiseen tulisi olla joko kaikkien prosessissa työskentelevän vastuulla tai se tulisi vastuuttaa tietylle työntekijäryhmälle, joka ylläpitää tietoja ja vastaa niiden oikeellisuudesta. Sitä ennen pitää olla suunnitellut ja päätetyt toimintatavat, joihin henkilöstö sitoutetaan. Määrämuotoisen tiedon keräämiselle ja varastoimiselle tulee olla paikka, johon kaikilla on suora ja helppo pääsy. Nyt yrityksellä on käytössä useampia paikkoja, joihin osittain

samaa tietoa tallennetaan. Päällekkäistä työtä aiheuttavat useat eri seurantarjestelmät, jotka eivät keskustele suoraan keskenään eivätkä ole kaikkien käytössä.

Sovelton tavoitteet yrityksenä ovat kaikille kyselyyn vastanneille työntekijöille selvät. Huomattavan paljon huonommin tunnetaan muiden osastojen tavoitteet. Tutkimuksen mukaan eri osastoille asetetut sisäiset tavoitteet eivät ole välttämättä yhtenäiset muiden osastojen tavoitteiden kanssa, muilla osastoilla työskentelevät eivät ole niistä tietoisia, eivätkä tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla edesauta organisaation tavoitteita myynnin tuloksellisuudesta. Työtä arvioivat mittarit ovat puutteellisia tai eivät mittaa tarkoituksen mukaisesti yhteisen tavoitteen saavuttamista edesauttavia tehtäviä. Osastojen yhtenäiset tavoitteet ja myös kaikkien työntekijöiden ottaminen mukaan tulokseen sidottuun palkitsemiskäytäntöön auttaisi yhteisen tavoitteen saavuttamista ja edesauttaisi yhtenäisten toimintatapojen käyttöönottoa.

Monen vastaajan mielestä turhaa työtä aiheuttavat jotkut jo vanhentuneiksi koetut käytännöt, joiden tarpeellisuutta ja hyötyä asiakkaalle ei tiedetä. Esimerkkeinä tällaisista töistä mainittiin muun muassa osallistujien kirjaus, kurssitodistukset ja kaikilta toteutuksilta kerättävät palautteet. Vastausten mukaan näistä työvaiheista voitaisiin joko kokonaan luopua tai muuttaa niitä helpommin käsiteltävään ja työkuormaa vähentävään muotoon. Prosessin uudistamisessa kannattaa miettiä työvaiheiden kokonaan poistamisen lisäksi uusia tapoja ylläpitää palvelua, johon asiakkaat ovat tottuneet. Tiettyjen työvaiheiden poisjättäminen vaikuttaa myös laajemmin yrityksen toimintaan, esimerkiksi palautteista luopuminen edellyttäisi myös uusien mittarien kehittämistä, jotta kouluttajan onnistumista, palvelun laatua ja sen merkittävyyttä asiakkaalle voitaisiin edelleen mitata. Keskustelua on käyty ja ideoita heitelty uusista käytännöistä.

Havaittu ylipalvelu, eli asiakkaalle luvattu, muu kuin määritellyn perusprosessin mukainen palvelu, työllistää ja aiheuttaa ylimääräistä hämminkiä.

### 5.3 Kehitysideat

Tiedonkulun ja sisäisen viestinnän tärkeyttä ei voi vähätellä. Tähän tulisi siis todella keskittyä ja keksiä keinot, jolla tiedonkulkua saataisiin sujuvammaksi. Selvityksessä ilmeni selkeästi myös tiedon varastoinnin ongelmat. Tietoa on monessa paikassa ja niiden järjestämistä ja versiointia ei ole tehty suunnitelmallisesti. Myös oleellisia dokumentteja ei tallenneta muualle kuin henkilöiden omille koneille, muiden ulottumattomiin. On yleistä, että käytössä on vanhentunutta tietoa.

Yhteinen tietovarasto, johon tallennetaan kaikki palvelun tuottamiseen tarvittava tieto määrämuotoisena, on ensiarvoisen tärkeä työväline kaikille Soveltossa työskenteleville, sillä jokainen työntekijä on mukana palvelun tuottamisessa ja moni myös tilaus-toimitus-prosessissa.

Palvelun tuotteistusta pitäisi tarkentaa ja lopettaa ylipalvelu, eli perusprosessista poikkeavan palvelun lupaaminen asiakkaalle ilman palvelun hinnoittelua. Asiakkaalle ei lähtökohtaisesti kannata tarjota tai luvata tuotteistetun palvelun uskopuolista palvelua tai se pitäisi tehdä hinnoittelun kautta epäkiinnostavaksi.

Palautetta tulee antaa selkeästi enemmän, jotta jokainen työntekijä kokisi olevansa osa yrityksen toimintaa ja motivoituisi siitä. Valmiiksi saatetun projektin päätteeksi sen parissa työskennellyn ryhmän olisi hyvä kokoontua ja lyhyesti käydä projekti läpi kokonaisuudessaan ja kartoittaa mikä meni hyvin ja missä ei onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Näin jokainen voisi kommentoida projektia omista lähtökohdistaan ja myös kasvattaa muun projektiryhmän ymmärrystä projektissa tehtävistä työvaiheista ja kohdatuista haasteista. Näin voidaan kasvattaa tunnetta siitä, että tehdyllä työllä on ollut merkitystä. Tehtyä työtä arvioitaessa tulisi erityisesti keskittyä löytämään ratkaisuja, joilla todettuja ongelmia voidaan vähentää ja kokonaan välttää.

Aloitettut kehitysprojektit tulee viedä loppuun saakka ja projektin tulokset tiedottaa koko organisaatiolle sekä jalkauttaa uudet toimintatavat käytäntöön. Myös niiden toteuttamista tulee valvoa.

Arvot ja visio ovat tuttuja henkilöstölle ja asiakaspalveluhenkisyttä löytyy, mutta sisäinen viestintä tulee olla kunnossa, koska henkilöstön tyytymättömyys johonkin yrityksessä ilmenevään asiaan huokuu myös yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen Intranet kannattaa hyödyntää todellisena viestintäkanavana, josta henkilöstö löytää keskitetysti ja vaivattomasti ajantasaista tietoa itseään koskevista asioista. Jatkuva ylläpito edellyttää, että työ on nimetty jonkin henkilön tai ryhmän tehtäväksi. Tapa, jolla Intranetissä julkaistavaksi tarkoitettu tieto toimitetaan ylläpitäjille, tulee myös olla sovittu ja kirjattu.

Johtaminen on avainasemassa kaikkien tässä kyselyssä esiintyneiden ongelmien ratkaisemisessa. Yhtenäistämällä toimintaa niin, että sovitut työskentelytavat otetaan käyttöön poikkeuksetta, kasvattaa yhteisössä luottamusta toinen toisiinsa ja vähentää epävarmuuden tuottamaa tyytymättömyyttä.

#### **5.4 Ideoita jatkotutkimuksen aiheiksi**

Tässä tutkimuksessa saatuja tietoja voidaan hyödyntää sekä prosessinkehittämistyössä ja mahdollisissa jatkotutkimuksissa esimerkiksi siitä, mitä tietoja eri työvaiheissa työskentelevät tarvitsevat. On havaittavissa, että eri osastolla työskentelevät eivät osaa ajatella ja ottaa huomioon muiden tarpeita ja siksi monet asiat jäävät selvittämättä ja kirjaamatta.

Merkityksellistä olisi myös selvittää loppuasiakkailta, mitä he odottavat palvelulta ja mitä elementtejä he tarvitsevat ja arvostavat kokonaispalvelulta. On siis tarpeellista selvittää, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, jotta tarjonnassa voidaan keskittyä asiakkaan kannalta oikeisiin asioihin.

Jatkotutkimusaiheena voi olla selvitys siitä, mitä vaikutuksia uusilla toimintatavoilla on työn tekemiseen ja työtyytyväisyyteen.

## 6 Lopuksi

Tämän tutkimukset toteuttamisen jälkeen ilmoitettiin organisaatiossa tapahtuvasta merkittävästä organisaatiomuutoksesta. Nykyinen funktionaalinen organisaatio hajotettiin ja sen tilalle muodostettiin 1.1.2011 alkaen ns. matriisiorganisaatio, mikä muodostuu horisontaalisesti muodostuvista virtuaaliosastoista ja vertikaalisesti muodostuvista tiimeistä. Virtuaalitiimit edustavat samoja funktioita kun aiemmassa funktionaalisessa organisaatiomallissa. Jokaisessa tiimissä työskentelee henkilöitä eri funktioista: johdosta, myynnistä, asiakaspalvelusta ja kouluttajista. Muutoksen tavoitteena yhdistää toisiaan täydentävät osaamisalueet samaan ryhmään ja työskennellä kohti samaa päämäärää. Uudistuksella pyritään muuttamaan Soveltossa vallalla oleva funktionaalinen ajattelu ja tavoitteena on lisätä prosessimaista työskentelytapaa, hoitaa asiakkaita kokonaisvaltaisemmin, lisätä myyntiä ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Riskinä on, että muodostettavia tiimejä johdetaan kuin nykymallissa olevia osastoja ja eri tiimeille määritellään omat tavoitteet ja ne alkavat kilpailla keskenään.

Toimivan tiimityön edellytys kuitenkin on, että yrityksessä ymmärretään tiimityöskentelyn perusteet ja osataan tiimijohtamista. Matalan organisaation tehokkuus perustuu siihen, että päätöksen- ja työnteko sekä vastuut ovat aina lähellä asiakasta. Operatiivisella tasolla prosessitoimintatapa edellyttää siinä työskenteleviltä monitaitoisuutta. Muutoksen haasteena on jälleen kerran ensisijaisesti vähentää yhteisössä väistämättömästi esiintyvää muutosvastarintaa ja luoda uudet ja entistä paremmat käytänteet ja sitouttaa koko henkilöstö samoihin tapoihin ja päämääriin. Yrityksen ja prosessien kehittäminen on jatkuvaa työtä, mikä ei tule koskaan valmiiksi.

## Lähteet

Beer. M., Eisenstat.R. &Spector. B. 1990. The Critical Path to Corporate Renewal. Harvard Business School Press. U.S.A

Beer. M., Eisenstat. R. & Spector. B. 1990. Why change programs don't produce change. luettavissa:

<http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change1.pdf>

Digium Oy:n www-sivut: [www.digium.fi](http://www.digium.fi)

FC Sovelton www-sivut: [www.sovelto.fi](http://www.sovelto.fi)

Grönroos. C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo

Hannus. J. 1994. 6. painos. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yritysten suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Hirsjärvi. S., Remes. P. & Sajavaara. P. 1997. 12. painos. Tutki ja Kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. TEKES. Helsinki. Luettavissa:

[http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Karlof. B. & Lövingsson. F.H. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy, Helsinki

Kvist H-H, Arhoma. S., Järvelin K. & Räikkönen J. 1995. Asiakasprosessit - Miten parannan tulosta prosesseja kehittämällä. Sedecon. Helsinki

- Lanning. H., Roiha. M. & Salminen. A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Karisto Oy. Hämeenlinna
- Lecklin. O. 2002. 4. uudistettu painos. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Lehtinen. U. & Niinimäki. S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY. Helsinki
- Murto. K. 1995. Prosessin johtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus. Jyväskylä
- Otala. L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum. Helsinki
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Porvoo
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta?. WSOY. Porvoo
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku
- Sydanmaanlakka. P. 2004. 2. painos. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki
- Tuurala. T. 2005. Laatuakatemia. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Päivitetty 12.11.2008. Luettu osoitteessa <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

# Liitteet

## Liite 1. Johdon haastattelun haastattelulomake

### Taustahaastattelun runko:

1. Mistä työvaiheista prosessi koostuu?
2. Missä järjestyksessä työvaiheet olisivat parasta tehdä?
3. Tehdäänkö työvaiheet mainitsemassasi järjestyksessä? Jos ei, niin miksi?
4. Mitkä ovat prosessin kriittisimmät vaiheet?
5. Tehdäänkö prosessissa päällekkäistä työtä?
6. Miten tarvittava tieto liikkuu prosessissa?
7. Toimitaanko prosessissa suunnitelmallisesti ottaen huomioon koko palveluketjun?
8. Noudatetaanko prosessissa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, jolloin kaikki osapuolet tietävät miten asiassa edetään?
9. Toimivatko prosessissa työskentelevät ihmiset tiimimäisesti kantaen yhteisesti vastuuta palvelun onnistumisesta?
10. Onko prosessissa pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen?
11. Ymmärtääkö oma ryhmäsi sisäisen palvelun merkityksen, eli sen, että oma tekeminen vaikuttaa muiden prosessissa työskentelevien työhön?
12. Pyrkiikö ryhmäsi kehittämään työskentelytapojaan kaikkien prosessissa toimivien eduksi?
13. Pyrkiikö ryhmäsi vaikuttamaan positiivisesti koko prosessissa työskentelevien me-henkeen?
14. Mikä on kokonaisarviosi ryhmäsi toimivuudesta ja palvelusta prosessissa?



## Liite 2. Tutkimuskysely

### **Osasto, jossa Soveltossa työskentelen, on**

- ☐ Asiakaspalvelu
- ☐ Myynti ja markkinointi
- ☐ Tietotekniikan hyödyntäminen

Prosessi muodostuu suorittavista toimenpiteistä, jotka tuottavat lopputuloksena tuotteen tai palvelun, mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Soveltossa eri osastot osallistuvat palvelun tuottamiseen.

Arvioi seuraavien kysymysten kautta prosessin toimivuutta ja työnjakoa Soveltossa.

### **Tiedän mistä työvaiheista Sovelton tilaus-toimitus -prosessi koostuu.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

### **Mielestäni prosessin työvaiheet on selkeästi kuvattu.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

### **Mielestäni prosessin työvaiheet on selkeästi roolitettu.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Tiedän kenen vastuualueeseen mikäkin työvaihe kuuluu.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Tiedän aina keneltä voin kysyä prosessin vaiheisiin liittyviä kysymyksiä.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa on pullonkauloja, jotka vaikeuttavat sen etenemistä työvaiheesta toiseen.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa tehdään päällekkäistä työtä eri työvaiheissa.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa on työvaiheita, joista voitaisiin luopua.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

Seuraavat kysymykset liittyvät käsitykseesi omasta työstäsi ja työroolistasi prosessissa.

**Tiedän mitä minulta työssäni edellytetään.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Minulla on kaikki se osaaminen, mikä tarvitaan työtehtävieni hoitamiseen.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Ymmärrän oman työni merkityksen kokonaisuuden kannalta.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Ymmärrän oman työni vaikutuksen muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Pyrin kehittämään omia työtapojani kaikkien prosessissa työskentelevien eduksi.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Tiedän milloin olen saavuttanut minulle asetetut tavoitteet.**

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

Seuraavat kysymykset käsittelevät osastojen yhteistyön toimivuutta sekä tarvittavan tiedon liikkumista Sovelton tilaus-toimitus -prosessissa.

**Tiedän mitä prosessin toimivuus edellyttää osastoltamme.**

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Ymmärrän osastollamme tehtävän työn vaikutukset muiden prosessissa työskentelevien työsuoritukseen.**

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Osastollamme pyritään kehittämään työtapoja kaikkien prosessissa työskentelevien eduksi.**

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Osastollamme osoitetaan palvelunhalua muita prosessissa työskenteleviä kohtaan.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Tiedämme osastona, milloin olemme saavuttaneet osastollemme asetetut tavoitteet.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni saan muilta riittävästi tietoa, jotta voin hoitaa oman työvaiheeni kokonaisuudessaan ilman ylimääräistä työtä.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluuni \_\_\_\_\_

**Mielestäni sisäiseen tiedonkulkuun voi luottaa eikä minun tarvitse yleensä kysyä lisäkysymyksiä.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa työskentelevät pitävät kiinni sovituista aikatauluista.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa työskentelevät reagoivat nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja aikatauluihin.**

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Jokseenkin samaa mieltä

☐ Jokseenkin eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Arvioni esiintyvien ongelmien vaikutuksesta prosessin sujuvuuteen:**

|  | Vaikuttavuutta   |     |     |     |               |
|--|--|-----|-----|-----|---------------|
|  | (1=vaikutus vähäinen, 4= vaikutus erittäin merkittävä) |     |     |     |               |
|  | 1  | 2   | 3   | 4   | Ei vaikutusta |
| Prosesissa tehtävä turha työ           | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Prosessissa tehtävä päällekkäinen työ  | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Määrittelemättömät roolit              | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Määrittelemättömät vastuut             | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Toisistaan poikkeavat työskentelytavat | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Osaston sisäinen heikko kommunikointi  | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |
| Osastojen välinen heikko               | ( )  | ( ) | ( ) | ( ) | ( )           |

|                  |     |     |     |     |     |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| kommunikointi    |     |     |     |     |     |
| Puutteellisten   |     |     |     |     |     |
| tietojen         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| välittäminen     |     |     |     |     |     |
| Välitetyn tiedon |     |     |     |     |     |
| epämääräisyys    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Tiedon           |     |     |     |     |     |
| pimittäminen     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Välineiden huono |     |     |     |     |     |
| käyttö           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

Seuraavat kysymykset liittyvät prosessin hallinnointiin ja johtamiseen.

**Mielestäni prosesseihin on laadittu yhtenäiset toimintatavat.**

- [ ] Täysin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin eri mieltä
- [ ] Täysin eri mieltä
- [ ] Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa työskenteleviä johdetaan toimimaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan.**

- [ ] Täysin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin eri mieltä
- [ ] Täysin eri mieltä
- [ ] Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa työskenteleviä johdetaan tavoittelemaan yhteistä lopputulosta.**

- [ ] Täysin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin samaa mieltä
- [ ] Jokseenkin eri mieltä
- [ ] Täysin eri mieltä
- [ ] Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni tilaus-toimitus -prosessia johdetaan tehokkaasti.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni Soveltossa kommunikoidaan avoimesti, rakentavasti ja positiivisessa hengessä eri osastojen välillä.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi ja rakentavasti.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Mielestäni prosessissa työskentelevien työpanosta mitataan oikeilla mittareilla ja oikeudenmukaisesti.**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä
- ☐ Perusteluni \_\_\_\_\_

**Tähän voit kirjoittaa lisää kommentteja liittyen kyselyn aihepiiriin.**

---

---



**Tähän voit kirjoittaa kommenttisi tästä kyselystä.**

---

---

---

### Liite 3. Kyselyn saatekirje

Hei,

Tämä kysely liittyy lopputyöhöni HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluun.

Opinnäytetyössäni käsittelen ihmisten ja osastojen välisen yhteistyön sujuvuutta Sovelton tilaus-toimitus -prosessissa. Näkökulma on erityisesti yksittäisen asiakaskohtaisen kurssin tuottamisessa asiakkaan tarpeeseen.

Tällä kyselyllä selvitetään tilaus-toimitus -prosessissa työskentelevien käsitystä prosessin sujuvuudesta oman roolin, oman osaston ja eri osastojen välisen yhteistyön kannalta. Kysymykset ovat monivalintoja ja useissa kysymyksissä on myös "Perusteluni" -kenttä, johon toivon, että kirjoitat vastaustasi selittäviä kommentteja.

Kysely tehdään anonyymisti ja luottamuksella. Taustatietoina kartoitetaan ainoastaan millä osastolla työskentelet.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 10 minuuttia. Kiitän ajastasi jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin,  
Tuula Reinikka